

Pigeon

統合報告書  
2024

2024年1月1日～2024年12月31日



私たち社員一人ひとりが大切にする企業理念は、  
「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」です。

ピジョングループでは、すべてのステークホルダーの皆さんに当社グループの短期および中長期での価値創造ならびに創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として、「統合報告書」を発行しています。  
「統合報告書 2024」では、対象期間における当社グループおよび各事業セグメントの業績や戦略、そしてサステナビリティ（ESG）に関する取り組みを報告するとともに、存在意義である「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」の実現に向けた今後の展望をお伝えしています。  
また、本統合報告書とは別に、当社グループの業績推移について定量データを中心に報告する「インベスターーズガイド」や、サステナビリティに関する情報をより網羅的に報告する「ESG データブック」も公開していますので、併せてご一読いただければ幸いです。

インベスターーズガイド [https://www.pigeon.co.jp/ir/library/inv\\_guide/](https://www.pigeon.co.jp/ir/library/inv_guide/)  
ESG データブック <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/>

## ■ Pigeon Group DNA

「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、ピジョングループの核であり、この先も貫いていくものです。

## ■ Pigeon Way

「Pigeon Way」は「存在意義」「Spirit」で構成されており、私たちが社会において存在する意味とすべての活動における“心”と“行動”的拠り所です。

私たちピジョングループの社員は、  
Pigeon Group DNA・Pigeon Way を  
大切にしながら、ピジョンの存在意義  
「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、  
この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」  
の実現と、持続的な企業価値（社会価値・経済価値）  
向上を目指し事業を推進していきます。

## Pigeon Group DNA

ピジョングループの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念 強く信じる経営の根本の考え方

愛

社是 経営理念を端的に表現したもの

愛を生むは愛のみ

## Pigeon Way

私たちが社会において存在する意味と  
すべての活動における“心”と“行動”的拠り所

Spirit - すべては存在意義 (Purpose) のために -

Integrity 誠実  
真摯な姿勢でステークホルダーと向き合い  
いかなる状況においても責任を持ち、  
信頼を生む人であり続けます

Dedication あくなき追究  
本質的な社会課題を見極め、見出し  
こだわり抜いたものづくりをはじめ  
さまざまな活動にも迅速に挑戦していきます

Synergy 未来をつくるシナジー<sup>①</sup>  
社会がまだ見ぬ未来を描き  
ときに仲間との衝突を恐れず  
率直に意見を交わし高め合いながら  
新たな価値を生みだしていきます

Enjoy ワクワクを力に  
楽しい！嬉しい！  
自らの仕事に心を躍らせ  
本気で向き合い  
人々の心を動かしていきます

## 存在意義 (Purpose)

赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、  
この世界をもっと  
赤ちゃんにやさしい場所にします

### ■はじめに

- ▶ピジョンの歩みと哺乳器の歴史 ..... P02
- ▶History at a Glance ..... P04
- ▶事業内容 ..... P06

### ■トップメッセージ

- ▶To Our Stakeholders ..... P08
- ▶指名委員会による矢野社長の選任 ..... P13

### ■価値創造ストーリー

- ▶企業価値向上への取り組み ..... P14
- ▶価値創造ストーリー ..... P16
- ▶赤ちゃんにやさしい未来像 ..... P18
- ▶サステナブルな成長のために ..... P20
- ▶第8次中期経営計画 ..... P22
- ▶ピジョングループの事業戦略  
日本事業 ..... P26
- 中国事業 ..... P28
- シンガポール事業 ..... P30
- ランシノ事業 ..... P32

### ■サステナビリティ

- ▶サステナビリティ経営の推進 ..... P34
- ピジョンのサステナビリティ経営 ..... P35
- ▶事業競争力向上とビジネス強靭化 ..... P36
- 赤ちゃんの授乳支援 ..... P38
- ピジョンの研究開発 ..... P38
- ▶環境負荷軽減 ..... P42
- ▶社会課題への貢献 ..... P47
- ▶存在意義実現のための人材・組織風土 ..... P50
- ▶強固な経営基盤の構築 ..... P54
- 取締役・監査役・執行役員 ..... P64

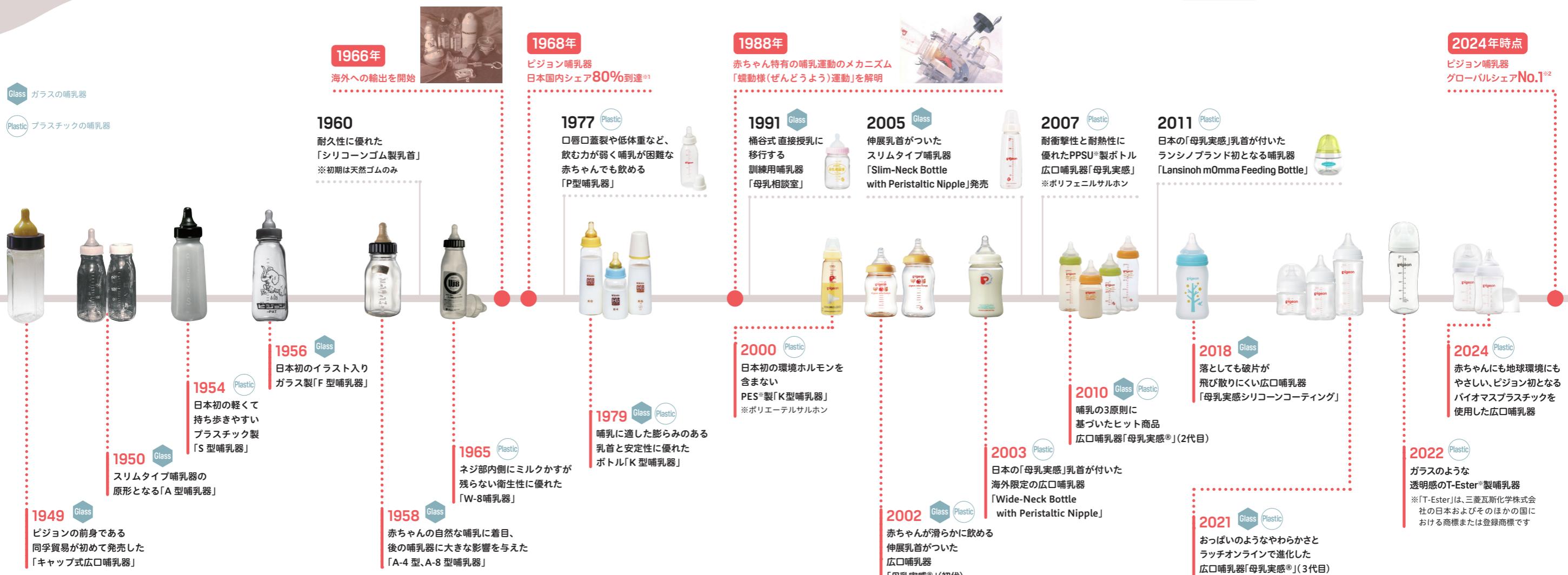
### ■データセクション

- ▶財務／非財務サマリー ..... P66
- ▶会社情報  
企業データ・連結対象会社 ..... P68
- 社会からの主な評価 ..... P68
- ピジョングループの事業体制 ..... P69
- ▶株式情報・情報体系  
株式の状況 ..... P70
- IRツールクイックレファレンス ..... P71

# ピジョンの歩みと哺乳器の歴史

哺乳器の歴史の詳細はWebサイトをご確認ください。

Webサイト <https://www.pigeon.co.jp/about/history/nbhistory/>



※1 当社調べ ※2 Global Nursing Bottle Market 2025 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2031, Global Info Research

## ピジョンの歩みは、哺乳器の進化の歴史です。

赤ちゃんとママのために最良の哺乳器を作りたい。その想いは、わずか数人からスタートした設立の時代から今に至るまで、何一つ変わることはありません。

現在、さまざまな商品・サービスをグローバルに展開しているピジョンですが、設立直後はその原点である哺乳器の開発に夢中でした。当時主流であったびんに乳首をかぶせる直付式は、乳首がつぶれて飲みにくいだけでなく、衛生面の課題もありました。「もっといい哺乳器を作ろうじゃないか」。こうして生まれたのが日本初のキャップ式哺乳器です。それは、空気の導入孔を備え、さく乳した母乳やミルクの出る量も調節できる画期的なものでしたが、値段も高く会社の知名度もないとヒットしませんでした。しかし、その後も「最良」を目指して開発・改良を重ね続けたピジョンの哺乳器は、将来の礎となる商品へと成長してきました。



## 哺乳器の研究開発にゴールはない。

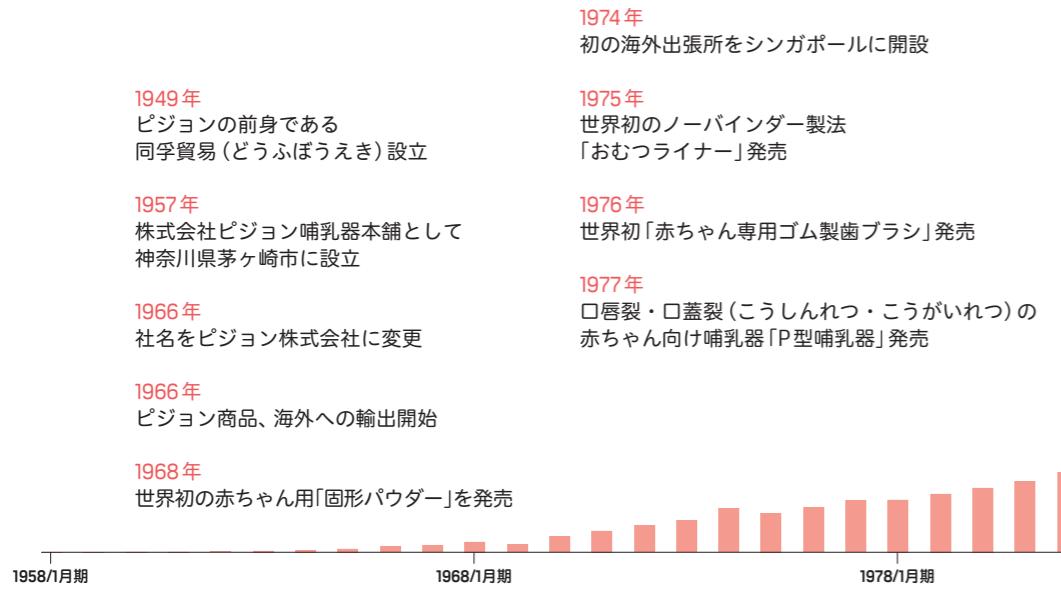
ピジョンの哺乳器は、母乳育児を阻害しないために、「赤ちゃんがおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる哺乳器」を目指しています。その目標に近づくため、設立当初から行っているのが、赤ちゃんの哺乳研究。直接観察するとのできない赤ちゃんの舌の動きを観察するため、エコー（超音波診断装置）や独自の技術を活用して研究を進めています。最近ではママの乳首のやわらかさを計測する装置を作り、赤ちゃんの舌運動に大切な「乳首」のやわらかさについての研究を進めます。また、材質や製法といった技術分野の革新にも挑み続け、商品開発に結び付けていく姿勢は、今日の当社にも変わることなく受け継がれています。赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムは世界共通です。グローバルでも高い優位性を持つ当社の哺乳器は、現在多くの国と地域で発売されています。特に日本や中国ではNo.1ブランドとしての地位を確立し、台湾、インドネシア、タイなどアジア各国を中心に高いシェアを維持しています。しかし、当社は現状に満足せず、乳首はもちろん、びんの形状や材質なども、さらなる進化に向けて考え続けています。よりよい商品を作ることが世界の赤ちゃんとご家族の幸せにつながる。そんな想いを持って、研究開発を進めています。



# History at a Glance

ピジョングループは設立から60年以上にわたり、育児のお困りごとを解決するための数多くの画期的な商品を生み出し、現在は「ベビー用品」というニッチな分野におけるグローバルリーディングカンパニーとして世界中で事業を展開しています。これからも「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」に基づいた企業活動を通して、誰もが安心して子育てができる社会の実現を目指し、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきます。

■ 売上高 ■ 時価総額



1958/1月期

1968/1月期

1978/1月期

1988/1月期

1998/1月期

2008/1月期

2018/1月期

2024/12月期

2019/12月期\*

\*2019年度より連結決算日を12月31日に変更。(2019年12月期は、2月1日から12月31日までの11ヶ月間)

## 1957

### ピジョンの始まり

1957年、ピジョン哺乳器本舗(現ピジョン株式会社)が産声をあげました。初代社長の仲田祐一は、次代を担う赤ちゃんの幸せを願い、「哺乳器は、夢の持てる分野であり、優れた商品づくりに励めば必ず成功できる」と信じ、日夜、商品改良にまい進しました。

## 1970-1982

### 海を渡る、介護事業も始める

ピジョンは、1966年にはすでに海外への輸出を始めており、1974年に海外拠点1号となるシンガポール出張所を設立しました。また1975年には、介護事業にも乗り出しました。この先の日本市場の少子化に対し、海外や介護の分野に拡大を開始していました。

## 2000-2006

### 中国、そして世界へ

2000年、創業家出身ではない初の社長として松村誠一が3代目社長に就任。当時、売上高比率10%にも満たなかった海外事業を成長ドライバーと定め、2002年に中国へ本格進出しました。また2004年に、欧米諸国にて母乳関連商品の販売を行っていたLANSINOH LABORATORIES, INC.をグループ会社化し、事業の規模と領域を世界中へ広げました。

## 2013-2018

### Pigeon Wayの下、世界のピジョンが1つに

2013年、タイやアメリカなどで豊富な海外経験を積んだ山下茂が5代目社長に就任。その経験を通じて、全世界のピジョン社員の“心”と“行動”が一つになることの重要性から、2014年にPigeon Wayを策定しました。グローバルで着実に実績を伸ばし、2018年には、売上高1,000億円規模の企業へと発展させました。

## 2025-

### さらなる企業価値の向上を目指して

2025年、矢野亮が7代目社長に就任。ピジョングループが持つ60年以上におよぶ哺乳研究を代表とする研究開発力や、安心・安全・高品質を支える生産技術力などの無形資産を最大限に活かした、当社ならではの価値創造と、新たな成長ストーリーの実現を目指して事業を推進していきます。

## 1958-1969

### 総合育児用品メーカーへ成長

1966年、「ピジョン株式会社」へ社名を変更。ピジョンは、多彩な育児用品を開発、発売することで急成長を遂げ、総合育児用品メーカーになりました。しかし、1969年、赤ちゃんに害がないレベルの量であったものの、乳首1個から微量のホルマリンが検出され、お客様から抗議や返品を受ける事態となりました。この教訓は、現在の品質管理に対する高い意識やお客様相談室の設立にもつながりました。

## 1983-1999

### 東証第一部に上場、パブリックカンパニーへ

1983年、仲田洋一が2代目社長に就任。1988年には、株式公開(店頭登録)を実現。その後、1995年に東証第二部、1997年には第一部に上場し、パブリックカンパニーへの道を進んでいきます。また1991年に常総研究所(現中央研究所)を設立し、1993年には保育サービスにも進出。さらに1990年には、海外初の生産拠点をタイに設立。ピジョンを力強い発展へと導きました。

## 2007-2012

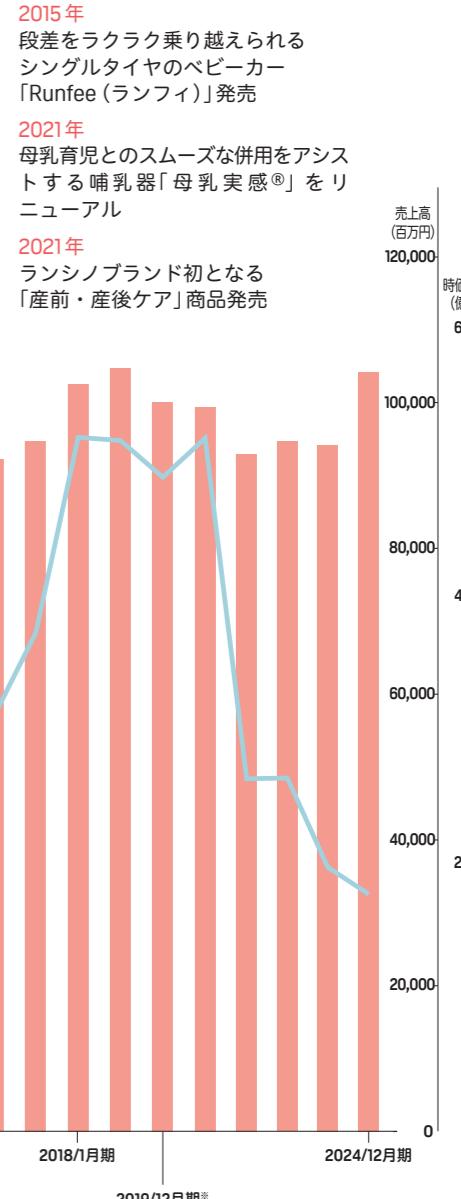
### グローバル化の加速

2007年、大越昭夫が4代目社長に就任。インド・トルコ・マレーシア・韓国などへ進出し、海外事業を加速させました。一方、少子化が進む日本市場においても、ベビーカーなどの新規商品事業へ参入し、積極的な成長戦略を実行していきました。また、さらなる企業成長を求め、人事制度をはじめとした社内改革も徹底して行いました。

## 2019-2024

### コロナ禍で世界が大きく変わる中、ピジョンも進化

2019年、中国事業を大きく発展させた北澤憲政が6代目社長に就任。コロナ禍で事業環境が激しく変化する中で、Pigeon Wayの使命(Mission)を存在意義(Purpose)へ進化させ、当社グループが進むべき方向性をより明確にしました。また、哺乳器・乳首などの既存領域の強化に加え、持続的な成長の種まきとして、エイジアップ商品の発売やアフリカ地域における初のグループ会社設立など、新規領域の育成にも積極的に取り組みました。



2015年  
段差をラクラク乗り越えられるシングルタイヤのベビーカー「Runfee(ランフィー)」発売

2021年  
母乳育児とのスムーズな併用をアシストする哺乳器「母乳実感®」をリニューアル

2021年  
ランシノブランド初となる「産前・産後ケア」商品発売

売上高  
(百万円)

時価総額  
(億円)

4,000

6,000

20,000

40,000

60,000

80,000

100,000

120,000

はじめに

トップメッセージ

価値創造ストーリー

サステナビリティ

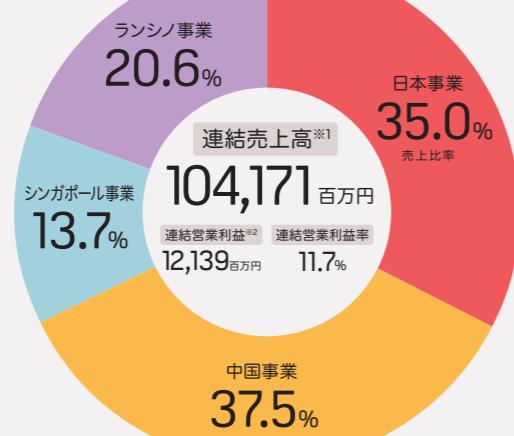
データセクション

## ピジョングループの今(2024年12月31日時点)

ピジョンは、1957年に日本で設立以来、60年以上にわたって世界中の赤ちゃんとご家族をサポートし続けている、育児用品のグローバルリーディングカンパニーです。

## ランシノ事業

売上高  
21,430百万円  
セグメント利益  
1,731百万円  
セグメント利益率  
8.1%



## 日本事業

売上高  
36,500百万円  
セグメント利益  
1,998百万円  
セグメント利益率  
5.5%

## 中国事業

売上高  
39,027百万円  
セグメント利益  
10,066百万円  
セグメント利益率  
25.8%

## シンガポール事業

売上高  
14,277百万円  
セグメント利益  
1,668百万円  
セグメント利益率  
11.7%

※1 連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています

※2 連結営業利益はセグメント利益の調整後の数字となっており、調整内容は主に当社の管理部門などに係る費用です

ROE<sup>※3</sup>  
10.5%

ROIC<sup>※4</sup>  
10.3%

進出国・エリア数<sup>※5</sup>  
80以上

グローバル従業員数  
3,066名

外国籍従業員比率<sup>※6</sup>

65%

女性従業員比率

61%

女性管理職比率

39%

## 日本事業

## 取扱商品/サービス

育児および女性向け用品／保育施設運営および受託、幼児教室運営、託児サービスなど／

介護および老化予防用品

●販売・サービス:3拠点 ●生産:3拠点

## 事業環境/ピジョングループの強み

主力商品である哺乳器の国内市場シェアは8割を超えるなど、育児用品業界のリーディング・ブランドとして広く認知されています。「育児のお困りごと」を解決するための多様な商品カテゴリを展開し、トップシェアを獲得・維持してきたことで、出生数が減少し続けている日本市場の中でも安定した業績を上げています。また、育児用品に加え、事業所内保育運営受託などの子育て支援事業や、高齢者向けには、介護サポート関連商品等を展開しています。

中国事業  
主に中国・韓国・東アジア

## 取扱商品/サービス

育児および女性向け用品

●販売・サービス:4拠点 ●生産:2拠点

## 事業環境/ピジョングループの強み

ピジョンブランドにて、哺乳器・乳首、スキンケアを中心におこなう中国本土では数百種類の商品を展開し、グループの成長ドライバーとして事業を拡大しています。2002年に中国市場へ本格的に進出して以来、現地の消費者ニーズに合った商品の開発や、中国国内で完結できるサプライチェーンの構築、病院活動や医療従事者との協働を通じたブランドへの信頼感の醸成などに取り組み、当社の哺乳器は中国本土でトップシェアの地位を築いています。

シンガポール事業  
主に東南アジア・インド・中東・オセアニア

## 取扱商品/サービス

育児および女性向け用品

●販売・サービス:5拠点 ●生産:4拠点

## 事業環境/ピジョングループの強み

東南アジア、インド、中東を中心にピジョンブランドにて事業を展開しています。当事業の販売エリアの中でも、インドネシア、シンガポール、タイ等では、ピジョンは哺乳器のトップシェアブランドになっています。近年ではデジタルマーケティング強化のほか、実店舗へのアプローチ等地域ごとに異なるチャネル戦略を進行し、また、現地の育児ニーズを踏まえた商品の拡充に向け、開発機能の強化も進めています。

ランシノ事業  
主に北米・欧州

## 取扱商品/サービス

母乳・授乳関連用品／育児および女性向け用品

●販売・サービス:6拠点 ●生産:1拠点

## 事業環境/ピジョングループの強み

ランシノブランドにて、母乳・授乳関連および育児・女性向け商品を販売しています。当事業の主要市場である米国においては、乳首アクリームや母乳パッドなどでトップシェアを獲得するなど、母乳育児用品ブランドとしてお客様から強い支持を得ており、近年では主力の母乳育児関連用品に加え、2021年に発売した産前・産後ケア商品が、新たな柱として売上を伸ばしています。



※3 ROE: 自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均  
※4 ROIC: 投下資本利益率 (NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用)  
※5 過去5年間における当社グループ製品の販売実績に基づく市場数  
※6 日本国籍以外の国籍を有する従業員の比率

# To Our Stakeholders



哺乳器の強化と、シナジーの創出を通じて事業成長を図り、  
世の中になくてはならない企業として  
長期にわたって社会に価値を生み出す会社を目指します

## 社長就任にあたって

2025年3月に代表取締役社長に就任しました矢野亮です。私は1997年にピジョンに入社し、日本国内での営業や子会社での営業統括を経て、2010年以降は主に中国事業の統括を中心に海外事業に携わってきました。私は学生時代から、「社会に貢献する仕事をしたい」という想いを強く持っていましたので、入社以来、ピジョンの商品が、赤ちゃんやそのご家族にどれだけ

お役に立てているのかを色々な場面で体感し、当社が生み出す社会的意義の大きさと、自分がそのような企業で仕事ができていることにずっと喜びと誇りを感じました。また、私自身が父親になり、本来なら体験することの叶わない授乳の喜びや幸せを、ピジョンの哺乳器を通じて体験できたことも、ピジョングループが人々の幸せに貢献していることを再認識する機会となりました。私はピジョングループを、世界中のご家族が赤ちゃん

を育てる喜びや幸せを感じている時はもちろん、子育てにおいてしばしば起きる大変な時にもそっと寄り添える、世界的にも非常に稀有な企業だと捉えています。そして、お客様の価値観、ライフスタイルが今後さらに多様化する中でも、世界中の赤ちゃんと、赤ちゃんを取り巻くすべての人々の生活に寄り添い、存在意義である「赤ちゃんにやさしい世界」の実現に向けて事業活動を行うピジョンの提供価値は、ますます重要になっていくと考えています。

社長就任に先立ち、改めてピジョングループの歴史を振り返り、当社には多くの無形資産があることを再確認しました。それは例えば、世界でも当社だけが行ってきた60年以上におよぶ赤ちゃんの哺乳研究に代表される研究開発力、その研究開発を基に、安心・安全・高品質な商品を作る生産技術力、世界80以上<sup>※1</sup>の国や地域における販売ネットワーク、お客様や医療従事者からの信頼、確固たるブランド力、そしてこのすべてを支えている人材などです。これらの無形資産はどれも当社固有のものであるとともに、競争力の根源になる重要な要素です。

社長としての私の使命は、北澤前社長が推し進めた存在意義を軸とした経営をさらに強化しながら、現在のピジョングループが持つ無形資産を最大限に活かすために経営資源の再配分に取り組み、長期にわたる成長の実現を目指すことです。

※1 過去5年間における当社グループ商品の販売実績に基づく市場数

## 「存在意義」がグループの大きな求心力に

当社には、Pigeon Group DNAとPigeon Wayの2つから成る企業理念があります。その中にある存在意義「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」は、2019年の北澤前社長の時代に策定されましたが、ここでしっかりと存在意義を定義できていたことが、その後のコロナ禍を乗り越えるうえで大きな力を発揮したと思っています。

コロナ禍による世界的な混乱で、これまで強固で安定しているように見えていた多くのビジネスモデルが苦境に立たされ、人々のライフスタイルや価値観も大きく変わりました。日本や中国をはじめ、世界的に出生数が減少する一方、各国でEコマース市場が拡大するなど、お客様の消費行動や育児スタイルにも変化が見られました。当時、私は中国事業を統括していましたが、ピジョングループの歴史上、最も厳しい局面の一つと言えるコロナ禍で、世界中の従業員は「存在意義」に立ち戻り、ピジョンは社会に対してどのような価値を提供し続ける企業でありたいのかを自発的に考え、行動に移しました。新たな育児ニーズを捉えた新商品の開発や、機動的なサプライチェーン

網の構築による商品配送の実現、対面で実施していた各國のパパ・ママ向けセミナーのオンライン化など、グループ一丸となって事業の隅々まで柔軟に対応することで、この難局を乗り切ることができました。

現在では、存在意義で謳う赤ちゃんにやさしい世界の実現に向け、あるべき6つの社会の姿を描いた「赤ちゃんにやさしい未来像」や、存在意義を実現していく社員一人ひとりの“心”と“行動”的な拠り所として定義した4つの「Spirit」も加わり、ピジョングループの従業員が同じ志を共有して進むべき方向がより明確になりました。また、自社のみならず、社外の多くのステークホルダーの皆さんにも当社の存在意義に強く共感いただいていることも、当社が社会になくてはならない存在として大きな役割を果たし、そして今後も期待されていることの表れだと感じます。

## ブランドとして絶対の自信がある哺乳器に 経営資源を集中投下し、成長を実現する

ピジョンが提供する数々の商品の中でも、当社の祖業である哺乳器は、赤ちゃんとご家族の豊かな生活を支える最も重要な商品の一つです。哺乳器はほとんどの赤ちゃんにとって「人生最初のひと口」となる人工物であり、赤ちゃんの命とその健やかな成長を支える重要なものです。ママにとってはおっぱいからの授乳（直接授乳）が難しい時のパートナーであり、本来、赤ちゃんに直接授乳することが叶わないパパやご家族にとっては、授乳の喜びや幸せを体験させてくれる特別なツールです。

この哺乳器（乳首含む）は現在、ピジョングループの売上高の3割以上を占める最も大きな商品群となっており、グローバルでもトップシェアであるものの、その市場シェアはいまだ10%超<sup>※2</sup>とまだまだ成長余地があります。世界を見回しても、当社ほど長きにわたり、かつ情熱を持って赤ちゃんの行動観察や哺乳研究を行ってきた企業はないでしょうし、私自身、当社の哺乳器は世界でも最高品質の哺乳器であると思っています。そんなピジョングループが生み出す世界最高品質の哺乳器を、世界中にいるもっと多くの赤ちゃんへ届けていく。これこそが、当社にしか提供できない価値であり、哺乳器のグローバルリーディングブランドとしての最大の使命と考えます。よって私は、集中的な経営資源の投下を通じて哺乳器をさらに強化していきます。

1970年代半ば以降、出生数が減少の一途をたどる日本の中であっても、当社グループは安定的に業績を拡大してきました。それは、赤ちゃんが初めて口にする人工物である哺乳器で得た、お客様や医療従事者の方々からの信頼が圧倒的なブランド力となって、ベビースキンケアやお手入れ用品など他のピジョンの商品群にも波及し、事業

※2 Global Nursing Bottle Market 2025 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2031, Global Info Research

成長を牽引してきたことによります。今、日本事業のベビーケアでは売上高全体に占める哺乳器の割合が2割以下となるまで他の商品群が成長し、当社は総合育児用品ブランドとして確固たるポジションを築いています。この日本での成功の「型」を世界にも広げていけば、当社の伸びしろは限りなく大きく、そのためにも、まだまだ成長余地のある哺乳器に経営資源を集中することがブランド力の強化と長期的な成長実現の基盤となると考えています。

## 哺乳器でグローバルシェア20%を目指す

私たちは、より多くの赤ちゃんにピジョンの哺乳器をお届けするために、さまざまな取り組みを進めています。商品面での例を挙げると、日本や中国、アジアの主要市場で近年発売した「カスタマイズ哺乳器」が好評をいただいている。これは、哺乳器のフラッグシップモデル「母乳実感®」を構成するボトル・キャップ・フードの色やデザインの組み合わせを、お客様が自由に選べるもので。最近の傾向である、わが子仕様に特別にカスタマイズされた育児用品を求めるお客様のニーズと合致し、価格は通常の「母乳実感®」よりも2割ほど高いのにもかかわらず、販売を伸ばしています。当社の強みである哺乳研究のさらなる深化に加え、お客様の価値観の多様化に対応し、新たなもののづくりに継続的に取り組むことで、当社の哺乳器の価値はさらに高めていけると考えます。

エリア展開では、新規市場の開拓はもちろんですが、既存市場でもシンガポール事業とランシノ事業での哺乳器の事業成長を加速させます。シンガポール事業の直近数年間は、コロナ禍での市場混乱対応に追われ、哺乳器の販売を十分に伸ばすことができませんでした。ピジョンの哺乳器は、中東やインドネシアではすでにある程度の高い市場シェアを獲得できていますが、今後は今まで以上にブランド・商品の独自性を磨き、マーケティング投資も積極的に投下していくことで、お客様に当社のフラッグシップモデルである広口哺乳器の価値を集中的に発信していきます。

また、年間に2,300万人もの赤ちゃんが生まれ、将来的に大きなマーケットとなるインド市場の攻略にも注力します。2009年の進出当時、日本と中国での成功の「型」の要素をいくつか横展開する形でインド市場に挑みましたが、日本や中国とは別次元の難しさもあり、哺乳器を核とした事業の成長実現にも苦戦を強いられています。私たちは未だインドでの成功の「型」を模索している段階ですが、私は、日本や中国で培った「型」の何がインド市場には合わなかったのか、を確認できたことはプラスにとらえています。また、成功のためには「現地化(ローカライズ)にこだわること」が確実に必要であり、インド進出当初から、当社は販社に加えて工場も構えて事業を行っています。インフラや

人材への投資を積極的に行ってきましたことで、現地での商品企画・開発レベルも確実に向上了きました。まだ、インドでの当社の哺乳器シェアは高くありませんが、インドの文化に着目して開発したステンレス製哺乳器は、現地の売れ筋モデルの一つとして育ってきています。これからインド市場で特に強化すべきは販路です。これまで薬局やベビーショップなどのオフラインチャネルが中心でしたが、コロナ禍を経て、現地でもEコマースやクイックコマースといったチャネルが急速に拡大してきている中で、インドが有する豊富なデジタル人材を通じて現地化を推し進めながら、オンラインでの販路開拓・拡大に経営資源を投下していきます。インド市場で成功したグローバル企業は、インドを拠点に、中東・アフリカで新たな市場を獲得している例が多く、私たちはインドでの事業を将来の柱として育てるだけでなく、インド市場を押さえることが、中東・アフリカ地域へのさらなる展開加速につながると信じ、しっかりとリソースを投下していきます。

また、欧米市場における哺乳器カテゴリも、将来的に大きな成長が期待できる新たな市場機会だと考えます。欧米を中心にママ向けの商品をメインに展開するランシノ事業では、ピジョンの60年以上の哺乳研究のノウハウを詰め込んだ「母乳実感®」と同タイプの広口哺乳器をランシノブランドで販売しています。ピジョンの哺乳器は日本や中国などのアジア地域では非常に強い存在感がありますが、北米や欧州市場では哺乳器のグローバルブランドが数多く存在し、後発参入となるランシノの存在感もまだまだ小さいです。しかし、地道な販売活動を通じて、ランシノブランドの哺乳器の機能性の高さがEコマースの口コミで徐々に広がり、特に母乳育児を継続したいママやご家族、そして医療従事者の方々から高評価をいただいているほか、欧米の複数のデジタルメディアにおいては「母乳育児で育てる赤ちゃんにベストな哺乳器」として当社の哺乳器が取り上げられるようになりました。市場競争が非常に厳しい欧米市場において、当社の哺乳器は近年、急速に販売を伸ばしており、今後は欧米市場での哺乳器市場の攻略に向けて成長投資を拡大し、2030年に北米市場でシェア3位の哺乳器ブランドになる事を目指すべく、取り組みを強化していきます。当社の哺乳器の価値をより多くのお客様へ発信し、世界中のもっと多くの赤ちゃんにお届けすることで、将来的にはピジョングループの哺乳器のグローバル市場シェアを20%程度まで高めていきたいと思います。

## ピジョンとランシノの「共創戦略」をさらに強化し、事業成長へつなげる

哺乳器とともに、もう一つ注力したいのが、ピジョンとランシノのブランドシナジーの最大化です。Pigeon Wayの

4つのSpiritにも、「Integrity(誠実)」「Dedication(あくなき追究)」「Synergy(未来をつくるシナジー)」「Enjoy(ワクワクを力に)」とありますが、私はこの中の「Synergy」に注力することで、さらに事業成長を図れると確信しています。「ピジョン」は、これまでアジアを中心赤ちゃんのためのブランドとして展開し成長を遂げてきました。一方、「ランシノ」は、ママのためのブランドとして欧米を中心に成長してきた経緯があります。この2つの強力なブランドを両方展開する市場はこれまで限定的でしたが、この両ブランドには大きなシナジー創出が期待できると私は確信を持っています。

この好事例が、先述したランシノブランドの哺乳器の販売伸長です。また2024年秋からは、日本事業でランシノブランドの一部商品の販売を開始し、2025年にはそれを本格化していきます。共働き家庭が増え、育児スタイルや育児用品へのニーズにも変化が出てきている日本において、市場や流通構造に知見があり、豊富な販路を持つ日本事業の無形資産を利用してランシノブランドを育成していくことは、当社にとっても新たなチャレンジですが、新規事業としては成功する確度の高い取り組みだと考えます。シナジーを最大化するためには、社内でもグローバル規模で適切な体制を構築する必要がありますので、このための組織づくりもすでに進めています。そして、世界中でピジョンとランシノの「共創戦略」を通じて、事業の持続的成長につなげていきます。

## 成長スピード加速のためのM&Aも、存在意義の実現が起点に

資本政策については、強固な財務資本をより有効活用しながら、資本コストを意識した経営を行っていきます。まずは事業の成長投資(①既存領域の成長に関わる投資、②新規領域への成長投資(M&Aを含む))を最優先に検討し、事業成長と財務のバランス、キャッシュ・フローや株価の状況等を総合的に勘案したうえで、ステークホルダーの皆さまへの還元を検討していきます。特にM&Aに関しては、重要な成長戦略の一つとして位置づけており、先述したピジョングループとのシナジー創出の可能性を最重要視しながら、積極的に検討していきます。

世界では出生数の減少や各国での競争環境激化など、当社の事業環境は目まぐるしく変化しており、従来の成長ペースでビジネスを展開している余裕はないと強く感じています。また同時に、海外でのベビー用品ブランドのM&A案件が増加するなど、業界再編の動きも認識しています。そのような中で、当社の成長スピードを加速させるための戦略オプションの一つとしてM&Aの重要性は増しており、当社の存在意義など企業理念との親和性や、



当社と組み合わさることでの新たな価値創造の可能性などの視点で候補先を考えています。主力商品である哺乳器カテゴリでのM&A機会の探索はもちろん、当社がまだ十分に貢献できていない地域・商品カテゴリもありますので、存在意義を実現するうえでM&Aが有効と判断すれば、積極的に検討し、事業成長の加速につなげていきます。

## ピジョンらしさを生かしたESG推進

ピジョングループでは、「社会価値」と「経済価値」の向上と、その総和である「企業価値」の向上を図り、『社会の中でなくてはならない存在として存続し続けること』がサステナビリティに関する基本的な考え方です。「存在意義」の実現のため、中長期的に優先して取り組む「重要課題」を特定し、「指標と目標」を定めて取り組みを進めています。第8次中期経営計画「サステナブルな成長のために」では、財務KPIや重要課題として特定したE(環境負荷軽減)、S(社会課題への貢献、存在意義実現のための人材・組織風土)、G(強固な経営基盤の構築)でも各種KPIを定めていますが、次期中計に向けては、哺乳器が創出した幸せな時間など、ピジョンらしいインパクトKPIの設定も視野に検討していく考えです。

ESGの環境(E)対応については、「Pigeon Green Action Plan」として目標を掲げ、グループ全社で順調に取り組みを進めています。特に、脱炭素社会の実現に向けた取り組みでは、2025年2月に「Pigeon Green Action Plan」のGHG削減目標(2030年)を上方修正し、その目標が、「パリ協定が定める目標水準に基づいた目標(science-based target(SBT))」として、SBTイニシアティブ(SBTi)から「SBT短期目標」としての認定を取得しました。これからも、明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すための活動として、事業活動と関連性が高い気候変動、プラスチック、生物多様性の課題解決にフォーカスし、グループ全体で目標達成に向けた取り組みを推進していきます。

社会(S)も、「重要課題」で特定した課題への取り組みを進めており、特に、2024年は「人権」に関する取り組みを拡充しました。「ピジョングループ人権方針」を策定し、優先して対応すべき人権分野も特定しました。グループ従業員だけでなく、サプライチェーンにおける人権課題にも目を向け、当社に関わるすべてのステークホルダーの「人権尊重」を強力に進めています。

また私は、当社グループの商品をお使いいただくことで、事業を通じた「社会課題解決」に直接貢献できると考えています。哺乳器が提供している価値(顧客価値)を前述ましたが、私たちのビジネスは、育児に関するお困りごとの解決だけでなく、世界に共通する育児に関する社会課題の解決(低出生体重児、支援が必要な赤ちゃんへの授乳)に貢献するものであり、その取り組みをさらに広げることが、「善の循環」となって当社の経済価値にもつながっていると確信しています。

環境課題や社会課題への取り組みは、1社で解決するのは難しい課題ばかりです。しかし、当社が先駆けて実践することが、世の中に大きな「変革」をもたらすきっかけにもなると信じています。また、他社に先駆けてサステナブルな商品をご提供することは、当社の事業拡大のチャンスにもなります。ガバナンス(G)に関して、当社のコーポレート・ガバナンス体制はこれまで実効力を高めながら進化を遂げてきました。また、今後当社グループは、海外での事業拡大にドライブをかけていますが、成長機会とともに事業リスクも相応に高まりますので、執行側において積極果敢に挑戦できるグループ・ガバナンス体制の強化が必須と考えます。具体的には、既存のGHO / 4 SBU体制にさらに磨きをかけ、GHOで国内および海外のグループ会社をしっかりと束ね、事業推進、経営資源配分、経営理念のさらなる浸透など、グループ管理体制の強化を図っています。

## 2024年度の2桁成長をはずみに

2024年度は、再び成長軌道への道筋が見えてきた、大きな成果の出た1年でした。特に海外の各事業が牽引したこと、売上高は前期比10.3%増の1,041億円、営業利益は同13.2%増の121億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.8%増の83億円と、売上・利益ともに前期から2桁成長を達成しました。グループとしても7期ぶりの期初計画の達成となりました。海外の各事業は円安効果による影響もありましたが、中国事業では、ブランド露出と消費者コミュニケーション施策を徹底した結果、基幹商品の哺乳器・乳首、キンケアなどのベビー向け商品に加え、私たちが「エイジアップ」と呼ぶ高月齢向けの商品も好調に推移し、前期から2桁の増収増益を達成しました。シンガポール事業では、こ

れまで注力してきた広口哺乳器への移行が本格化し、増収増益となりました。ランシノ事業も、北米で展開した新商品のさく乳器のほか、産前・産後ケア商品が北米・欧州で伸長を継続し、2桁の増収増益となりました。

日本事業は、介護サービスを展開する連結子会社の全保有株式の譲渡の影響もあり減収減益となりましたが、ベビーケアについては、出生数が減少する中でも着実に売上を伸ばしています。23年に日本で実施した複数回の価格改定の後でも、哺乳器は引き続き圧倒的な市場シェアを堅持しているほか、新規領域として注力している「育児家電」がベビーケアの新たな柱として育っています。

当社は、2桁成長の勢いをはずみとして、第8次中期経営計画の最終年度となる2025年度も、これまでの取り組みの成果を最大限創出し、さらなる業績拡大および収益性の改善を目指します。また現在、私が議長となり、第8次中計期間中に新たに顕在化した課題への対処なども含め、次期中計の策定に向けた抜本的な検討も進めており、2025年度は将来につながる大切な1年だと認識しています。

## ステークホルダーの皆さまへ

私が目指すピジョングループの理想の姿は、長期を見据えて社会価値を創出し続け、長期的利益を最大化させられる組織です。そうした目指すべき理想の姿を実現し、100年先も世の中になくてはならない企業としてピジョンを存続させていくために必要な企業像を描き、経営方針や事業戦略を構想していきます。

株主の皆さまへの還元については引き続き重視しながら、当社が持つ無形資産を最大限に活用し、哺乳器の強化、シナジーの創出、M&Aによる成長加速などを積極果敢に行っています。

ステークホルダーの皆さまには、社会価値と経済価値の両面からサステナブルに成長を図るピジョングループをご理解いただき、引き続きご支援いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 指名委員会による 矢野社長の選任

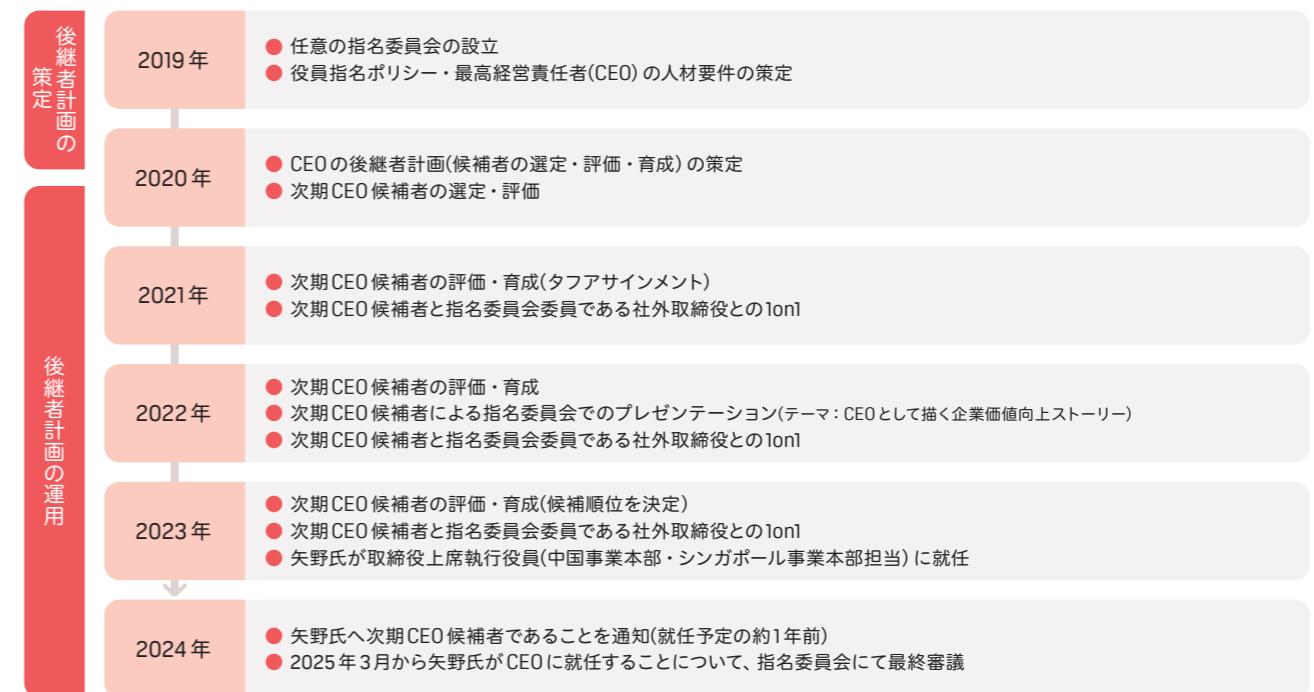
当社は2025年3月27日付で代表取締役社長(CEO)が交代しました。指名委員会において、約5年にわたって次期社長の選任を進めました。

### 代表取締役社長選任の経緯

ピジョンでは、取締役の選解任や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の指名委員会を設置しています。2019年に指名委員会を設置、役員指名ポリシーに定めている最高経営責任者(CEO)の人材要件を基に、CEOの後継者計画の策定・運用を行い、候補者の選定・評価・育成を実施しています。

CEOの後継者計画の運用においては、候補者に関する執行側の評価を基に、指名委員会委員である独立社外取締役が候補者のプレゼンテーションや候補者との1on1などを通じて、評価の妥当性を確認しています。

### 社長の選定プロセス



### 指名委員長からのメッセージ

指名委員会では2020年以降、CEOにふさわしい人材要件に基づき、複数の候補者と対話を重ねてきました。矢野氏は、当初から「赤ちゃんとそのご家族に貢献したい」という強い想いと、熱いロマンを抱いていました。それだけでなく、中国ビジネスを冷静な判断力と高い挑戦心で牽引してきた実績もあります。

若きCEOである矢野氏は、当社の祖業であり最大の資産でもある「哺乳器」への深い愛情にあふれており、そのポテンシャルは計り知れないものがあります。矢野氏は、哺乳器事業をこれまで以上に強化し、グローバル市場におけるシェア拡大を目指す取り組みを掲げています。

これにより、当社の存在意義である「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」の実現に向けて、大きく貢献してくれるものと期待しています。



独立社外取締役  
指名委員長  
三和 裕美子

# 企業価値向上への取り組み

## PVA：企業価値の向上を目指したピジョン独自の経営指標

ピジョンは、経済的付加価値をベースにした独自のPVA (Pigeon Value Added) を重要な経営指標として位置づけています。PVAは、NOPAT (みなし税引後営業利益) から資本コストを差し引いて算出しており、事業活動によって資本コストを上回る企業価値をどれだけ創造できたかを評価するものです。PVAは資金や資源などの限られたリソースをどれだけ効率的に活用し、リターンを最大化できたかを「率」ではなく「絶対値」で最終的に評価する設計とすることで、事業の縮小均衡を防止し、さらなる事業成長へ確実につなげることを企図しています。

$$(算出式) PVA = NOPAT - 資本コスト(投下資本 \times WACC)$$

PVAの計算におけるWACC (加重平均資本コスト)は現状5%と設定していますが、定期的(年2回)に実際の値を算定する(CAPMベース)とともに、他の算定方法での検証・比較も実施し、設定値の妥当性を検証しています。また、自社でのWACC設定値に関しては、今後も株式市場との対話を継続し、適正な水準を検討していきます。

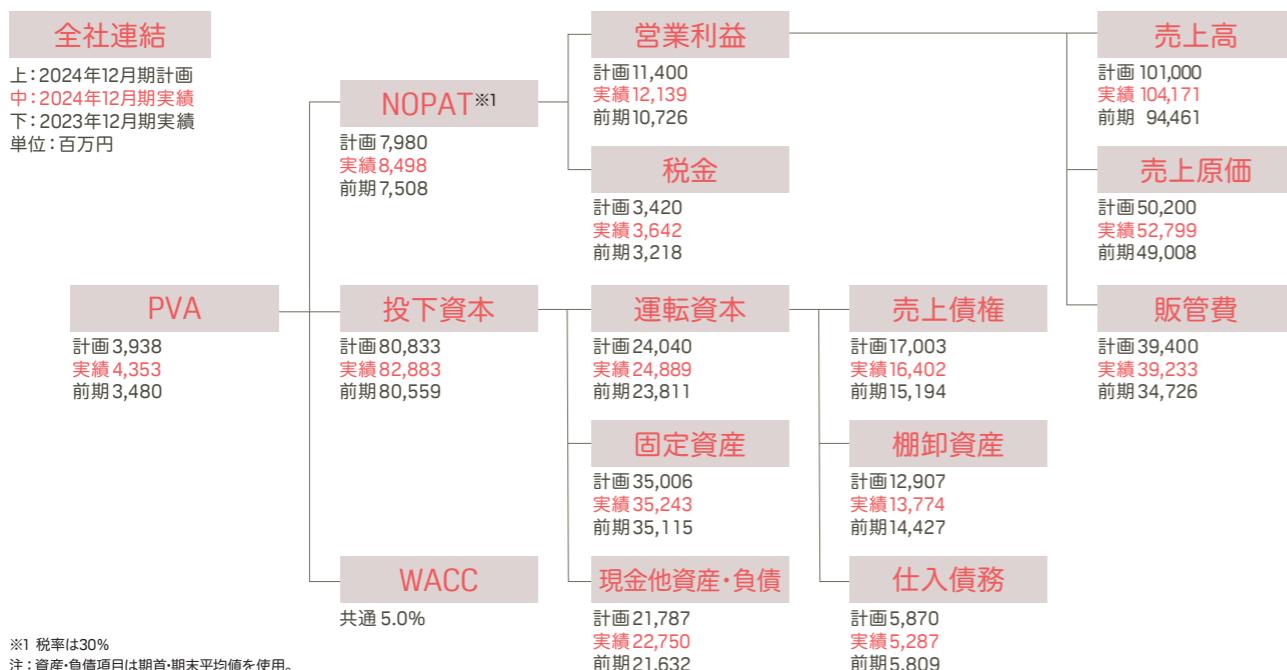
【参考】	リスクフリーレート	10年国債利回りを参考
CAPMベース算定時の各要素について	ペータ値	半年ごとに算定した過去3年間の月次(対TOPIX)ペータ値の平均値を複数個参考
	リスクプレミアム	GPIFの期待リターンを参考

## PVAの導入と活用

ピジョンでは2013年よりPVAを導入し、グループ全体の収益性・効率性・成長性の3つの要素を同時に追求するツールとして活用しています。グループ全体でのPVAの活用はもちろん、各事業や会社単位でのPVA管理も実施しており、その達成度は取締役(独立社外取締役を除く)の報酬体系にも組み込まれています。

PVAの構成要素をツリー状に分解し、各構成要素をKPIとして設定・管理することで、PVA向上への具体的な施策へ落とし込み、その改善にも取り組んでいるほか、社員一人ひとりの業務が各構成要素にどのように貢献できるかの可視化にも役立っています。また、PVAツリーを対外開示することで、ステークホルダーとの対話や議論にも活用するなど、当社は引き続きPVAを活用し、企業価値のさらなる向上に努めます。

## PVAツリー (2024年12月期)



※1 税率は30%

注:資産・負債項目は期首・期末平均値を使用。

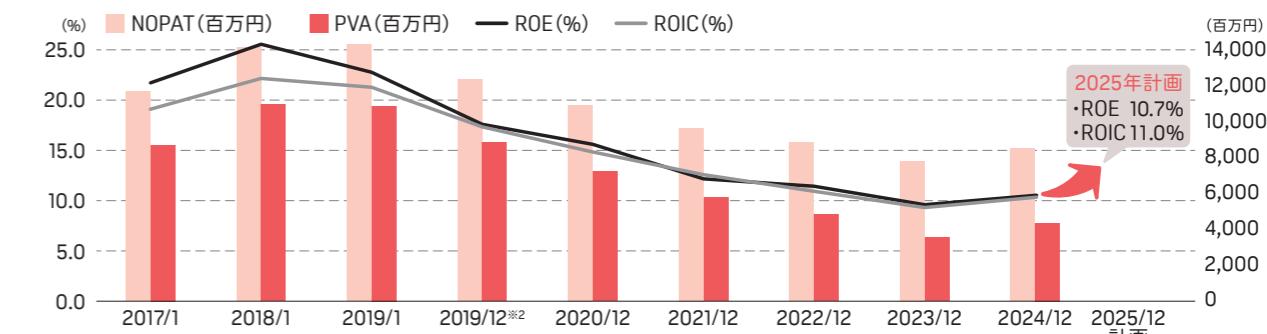
## 現状分析

### PVAおよび各種PVA構成要素の一層の回復・成長が課題

ピジョングループの業績はコロナ禍を端緒とし、主力市場において市場の混乱や出生数の減少、原価高騰の影響などに見舞われ、多くの国・地域の市場環境が未だ回復途上にあった中、2023年下期にはALPS処理水放出に伴う中国での風評被害などもあり、厳しい状況が続いていました。

一方で、直近の2024年度の業績は前期実績を上回ったことに加え、7期ぶりに通期計画を達成するなど、PVAやその他各種指標の水準も回復基調となっています。

株価水準の傾向も、PVAをはじめとした各種KPIの動向に概ね連動していることから、PVAおよび各種PVA構成要素の回復および成長は企業価値向上に向けた重要な課題であると認識しており、引き続き一層の改善に取り組んでいきます。



## 今後の取り組み方針

重要な経営指標であるPVAおよび各種KPIの改善などを通じた企業価値向上に向け、下記の取り組みを推進していきます。

### PVAの改善

・収益改善に向けた各種戦略(第8次中期経営計画など)の改善と実行 [P.22 第8次中期経営計画](#)

・事業ポートフォリオの検討、経営資源配分の最適化へPVAを活用

PVAの構成要素である各種KPIを、各事業パフォーマンスの検証や事業ポートフォリオの検討に活用し、最適な事業構成やその実現に向けた経営資源の最適配分を目指します。ピジョンでは年1回、取締役会において、各事業を①Pigeon Wayの存在意義(存在意義の実現に資する事業か?)、②経済価値(資本コスト以上の収益創出が可能な事業か?)、③社会価値(社会課題の解決に資する事業か?)の3つの評価軸を用いて評価し、事業ごとに「投資&成長」「現状維持」「構造改革」「縮小または撤退」の基本スタンスを確認しています。

・運転資本の低減への取り組み

PVAの構成要素である「投下資本」のうち、特に在庫水準の適切な管理と過剰在庫の圧縮に取り組むことで、資本効率の最適化を推進し、PVAの一層の改善に繋げます。

### 株価を意識した経営のさらなる推進

・各種業績・株価指標の役員報酬算定基準への組入れ

当社の取締役(独立社外取締役を除く)の報酬算定には、PVAやROICなどのKPI進捗評価が取り入れられており、経営陣の各種経営指標や資本コストへの高い意識を醸成する仕組みとなっています。また、セイム・ポート(株主との利害意識の共有)を目的とし、株価指標としてTSRも役員報酬の算定根拠に取り入れるなど、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。

・ESGおよび重要課題(マテリアリティ)に関連する開示や各種投資家との対話の充実

ピジョングループの企業価値向上に向けた活動について、開示内容の充実・改善に継続して取り組みます。また、各種投資家をはじめとしたステークホルダーとのIR面談、説明会、その他の対話を積極的に行うことで、当社の状況や活動内容をより一層ご理解いただけるように努めます。

機関投資家とのIRミーティング

対応件数: 310件 (2024年12月期)

株主等との対話の実施状況 [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/dialogue\\_shareholders2504.pdf](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/dialogue_shareholders2504.pdf)

企業理念(価値創造のベース)

**Pigeon Group DNA・Pigeon Way** 存在意義:赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします

P.01

## 価値創造の源泉

### 人的資本

Pigeon Group DNA・Pigeon Wayを実践する社員:グループ合計3,066名(2024年12月31日時点)

### 財務資本

連結純資産:846億円  
自己資本比率:74.9%(2024年12月期)

### 知的資本

60年以上にわたる哺乳・授乳研究開発、製造、販売、サービスのノウハウや知的財産、ブランド価値(5億1,400万ドル)※  
※インターブランド社“Best Japan Brands 2025”より

### 製造資本

グローバルでの品質管理  
生産拠点数:国内3/海外7

お客様、お取引先様、病院関係者様との信頼関係

## 重要課題 (マテリアリティ)



事業競争力向上とビジネス強靭化



環境負荷軽減



社会課題への貢献



存在意義実現のための人材・組織風土



強固な経営基盤の構築

## 事業活動と提供価値

### 日本事業

赤ちゃんの哺乳研究に基づき開発された、高品質かつ安心して使用できる哺乳器・乳首

### 中国事業

「育児のお困りごと」を解決するユニークな商品やサービス

### シンガポール事業

世界中で母乳育児をサポートするための情報発信、支援活動(授乳室運営支援や母乳バンクの普及支援など)

### ランシノ事業

赤ちゃんにも地球環境にもやさしいものづくり

専門的なケアが必要な赤ちゃんに向けた支援活動(NICUとの共同研究、早期産児向け商品)

## 創造する企業価値

### 経済価値\*

(第8次中期経営計画 最終年度目標)

売上高 1,138 億円

売上総利益 565 億円

営業利益 160 億円

PVA 70 億円以上

ROE 14.0 %以上

ROIC 15.0 %以上

※最終年度目標は2023年2月に発表したものであり、2025年12月期業績見通しとは異なります

### 社会価値

#### 環境

Pigeon Green Action Plan の実現

#### 社会

赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献

#### 人材

企業価値向上に貢献する人材の育成

## 長期的な社会との共創価値 赤ちゃんにやさしい未来像 6つの社会の姿



赤ちゃんがいる光景が日常になっている



育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある



赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている



赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない



どんな状態で生まれても成長する力を育める



赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる

ピジョングループを取り巻く事業環境

P.20

事業基盤

コーポレート・ガバナンス

P.54

研究開発・ものづくり

P.38

品質(PQS)

サプライチェーン

私たちピジョングループは、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」という存在意義の下、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社が解決しなければならない重要課題(マテリアリティ)を設定しました。人的資本、財務資本などの「価値創造の源泉」を基に当社の強みを活かし、グローバルシェアトップの哺乳器・乳首をはじめ、育児のお困りごとを解決する当社ならではのユニークかつ高品質な商品やサービスを世界中の赤

ちゃんとそのご家族へ提供することにより、重要課題(マテリアリティ)への取り組みを着実に行い、事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題を解決していきます。この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、私たちピジョングループは「ベビー用品」というニッチな分野におけるグローバルリーディングカンパニーとして、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

# 赤ちゃんにやさしい未来像

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしたい。

ピジョングループの存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を6つの社会の姿として描きました。

この「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向けた活動をご紹介します。



## 授乳中のママをケアするSilver乳首カップの発売

初めての授乳は赤ちゃんもママも慣れていないことがあるため、授乳中の姿勢や授乳の方法などが原因でママの乳首が傷つき、痛みが出てしまうことがあります。傷ついた乳首が服や母乳パッドに触れる痛みなどで、母乳をあげることがストレスになってしまうこともあります。デリケートな授乳中のママの乳首の痛みを癒し、守るための「Silver乳首カップ」を2024年ランシノで発売しました。

25年前のイタリアを発祥とし、その効果から近年人気が出てきているシルバーカップは、抗菌・殺菌・保湿・抗炎症機能を持つ自然由来のシルバー925（純度92.5%の銀）を使用し、イタリアで手作りされています。また、乳首カップ本体とパッケージは100%リサイクル素材を使用しており、繰り返し使用することのできるサステナブルな商品としても、授乳中のママにご好評をいただいている。今後も育児を行うママのお困りごとを解消する商品を通じて、「赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない」社会の実現を目指します。



## ピジョン ラクトフェリン スペシャルケアシリーズの発売

バリア機能が未熟な赤ちゃんの肌を刺激から守るピジョン ラクトフェリンスペシャルケアシリーズを2024年に中国で発売しました。赤ちゃんの肌の表皮は大人に比べて薄く、角質が十分に発達していないため、気温の変化や乾燥、ダニやハウスダストなどの外部刺激に敏感で、赤みやかゆみといった肌トラブルが起こりやすくなっています。さらに、赤ちゃんの皮膚には天然保湿因子が少なく、皮膚バリア機能も弱いため、アトピー性皮膚炎などを発症する子が多いことも分かっています。今回発売した商品には母乳に存在する免疫活性成分であるラクトフェリンが含まれています。ラクトフェリンには、肌のバリア機能の改善や炎症因子の分泌抑制、刺激の低減や保湿効果があることが研究で明らかになっています。今後も赤ちゃんが「どんな状態で生まれても成長する力を育める」ように、科学的なアプローチで赤ちゃんの健やかな肌づくりをサポートしていきます。



# サステナブルな成長のために

## ピジョングループを取り巻く事業環境

ピジョングループにおいて大きな売上を占める日本や中国では、出生数の減少が続いている。その一方で、出生数の増加傾向がみられるアフリカ地域をはじめ、当社グループがこれまで未進出であった市場は依然として多く、事業成長の余地があります。また、気候変動が進行し自然災害が激甚化・頻発化する中で、各国政府が脱炭素社会の実現に向けてカーボンニュートラルを表明し、企業も脱炭素に向けた取り組みを進めることができます。プラスチックの使用に関する規制が強化されるとともに、プラスチック汚染防止のための国際条約が議論されており、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた動きが加速しています。

こうした地球環境課題への対応に加え、企業が持続的成長を果たしていくうえでは、人的資本に対する取り組みも不可欠な要素として注目を集めています。さらに、リスクマネジメントの観点からも、従業員のみならず、サプライチェーン全体に関わるすべての人々の人権に配慮した取り組みに期待が高まっています。

※1出典：United Nations 「World Population Prospects 2024」 <https://population.un.org/wpp/>

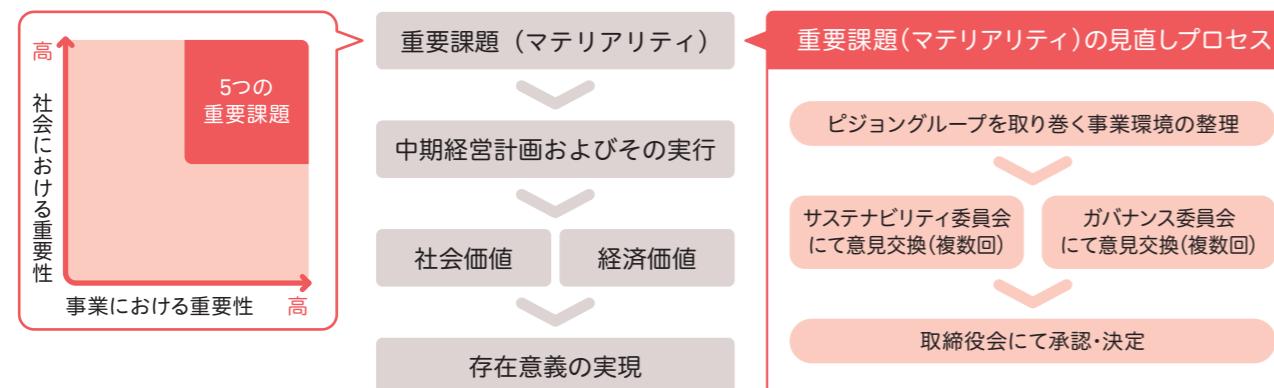
※2出典：ユニセフニュース 2019年5月15日 <https://www.unicef.or.jp/news/2019/0071.html>

出生数の推移	
● 主要事業国（日本・中国）における出生数の減少 <sup>※1</sup>	
● アフリカ地域における出生数の増加 <sup>※1</sup>	
環境課題	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会実現に向けた世界の取り組み加速</li> <li>● 環境に関わるソフトロー / ハードローの制度化</li> <li>● 激甚化・頻発化する自然災害</li> <li>● サーキュラーエコノミーへの移行</li> <li>● マイクロプラスチックによる海洋汚染</li> <li>● 生物多様性の毀損</li> </ul>	
社会課題	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界で 7 人に 1 人 (2,000 万人以上) が 2,500g 未満の低出生体重で生まれている<sup>※2</sup></li> <li>● 毎年世界で亡くなる 250 万人の新生児のうち、80% 以上が低出生体重で生まれている<sup>※2</sup></li> <li>● 地域社会・人権への配慮</li> <li>● 多様化する働き方</li> <li>● 労働力の確保・質の向上</li> </ul>	
加速するビジネス環境の変化	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● E コマース市場拡大に伴う競争激化</li> <li>● お客様の育児スタイルの多様化による市場ニーズの変化</li> <li>● 多様化・複雑化するサプライチェーンリスク</li> <li>● 原材料費の高騰 / 為替リスク</li> </ul>	

## 重要課題（マテリアリティ）の特定と見直しプロセス

ピジョングループは2019年4月、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社グループが解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）を特定しました。特定の過程では、ISO26000、GRIスタンダード、SDGsなどの国際的な基準・ガイドラインおよび主要ESG評価機関の評価項目を踏まえた社会課題と、当社経営層が認識している課題を洗い出し、社会環境や事業環境の認識、リスクと機会の検討、バリューチェーンでの課題整理などを行い、持続可能な社会の構築における重要性および当社の企業価値向上につながる事業における重要性の2つの観点から考慮しました。

2022年には、昨今の自社および社会環境の大きな変化を踏まえ、重要課題（マテリアリティ）の見直しを行いました。価値創出の基盤を作り、社会価値・経済価値の創出を両立するビジネスを推進しながら、ピジョンの存在意義である「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を実現するために、サステナビリティ委員会・ガバナンス委員会の両委員会にて複数回、意見を交換しました。そして、中長期的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を5つ特定、2022年12月に取締役会で承認しました。設定した重要課題（マテリアリティ）と、中長期環境目標（Pigeon Green Action Plan）の下、第8次中期経営計画の達成に向けた取り組みを進めており、存在意義の実現を通じて企業価値を創出するとともにSDGsの達成にも貢献し、持続的な成長を果たしていきます。



## Pigeon Sustainable Action

私たちは、赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために存在します。

私たちは、赤ちゃんにやさしい未来をつくるため、事業活動を行うすべての国・地域において環境負荷を減らし、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決をすること、新しいビジネスにも挑戦することで社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指します。



## 存在意義実現のため中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）	個別課題	2025 年目標
事業競争力向上とビジネス強靭化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・赤ちゃんの授乳支援</li> <li>・赤ちゃんの健やかな肌づくり支援</li> <li>・新ビジネス創造</li> <li>・お客様の期待を超える商品上市</li> <li>・強靭な商品供給体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界中の赤ちゃんの授乳支援を通じて「哺乳器・授乳関連商品」を拡大</li> <li>・赤ちゃんの健やかな肌づくり支援を通じて「スキンケア商品」を拡大</li> <li>・事業を拡大するための、新たなビジネスの創造</li> <li>・新規領域の売上高 100 億円以上</li> <li>・世界の育児を支援するため、「強靭な商品供給体制」を確立</li> </ul>
環境負荷軽減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温室効果ガス排出量削減 (Scope1・2・3)</li> <li>・循環型ものづくり</li> <li>・持続可能な資源（紙・パーム油）の使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」（2030年・2050年目標）の達成に向けた進行</li> </ul>
社会課題への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援が必要な赤ちゃんへの新商品・サービス</li> <li>・病産院向け商品の使用拡大</li> <li>・責任ある調達の推進</li> <li>・コミュニティへの参画・支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NICUに入院する等の専門的な支援が必要な赤ちゃんとご家族を取り巻く課題を解決する新規商品・サービスの創出</li> <li>・NICUに入院する等の専門的な支援が必要な赤ちゃんとご家族を取り巻く課題を解決する各種活動の実施</li> <li>・病産院向け商品の改良、使用拡大</li> <li>・サプライヤーと連携した責任ある調達（人権・労働・環境）の推進、CSR調達アセスメントの実施</li> <li>・人権デューディリジェンスの実施</li> <li>・さまざまな社会貢献活動の実施</li> </ul>
存在意義実現のための 人材・組織風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己実現と成長できる働きがいのある会社</li> <li>・挑戦できる組織風土</li> <li>・人材への投資拡大</li> <li>・ダイバーシティ・エクイティ &amp; インクルージョン推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員が会社の方向性に共感し主体的に仕事に取り組む「働きがいのある会社」となるための施策の実施</li> <li>・従業員エンゲージメント調査のスコアアップ</li> <li>・従業員一人ひとりが自分の強みを発揮し、事業拡大に向けた「挑戦する組織風土」の醸成</li> <li>・Pigeon Frontier Awards (PFA) の実施</li> <li>・人材育成への投資額を拡大し、外部環境の変化に対応できる高い専門性を備えた人材が増加する施策の実行</li> <li>・人材育成方針・社内環境整備方針策定</li> <li>・従業員が多様性を理解し、受容できる職場環境づくりを推進し、社員一人ひとりが自分らしく働ける施策の実行</li> </ul>
強固な 経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループガバナンス強化</li> <li>・コンプライアンス強化</li> <li>・リスクマネジメント強化</li> <li>・ステークホルダーとの対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレート・ガバナンス強化（ガバナンス委員会）</li> <li>・取締役会の実効性評価年1回実施</li> <li>・GHOリスクマネジメント委員会年1回以上開催</li> <li>・全社リスクアセスメント実施（毎年）</li> <li>・全社でのコンプライアンス研修実施</li> <li>・コンプライアンス調査実施（3年に1回）</li> <li>・企業価値向上のための資本市場との対話とPVAの回復・成長</li> </ul>

当社のサステナビリティの取り組みの詳細については、当社 Web サイトもご覧ください。

Web サイト <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/>  
ESG データブック <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/>

## 第8次中期経営計画(2023年~2025年)

存在意義の実現に向けて中長期的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を念頭に、グローバルで急速に変化し続ける事業環境に柔軟に対応し、サステナブルな成長を確かなものとするため、2023年から第8次中期経営計画(以下、本中計)を推進しています。

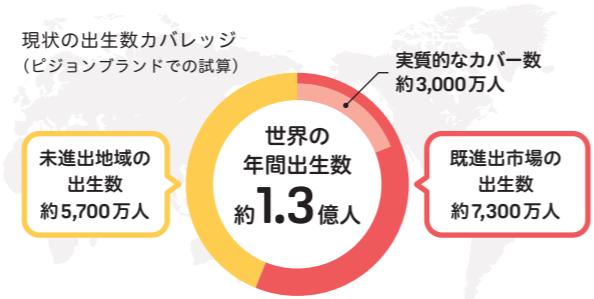
### 第8次中期経営計画のテーマ

サステナブルな成長のために  
～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築～

第8次中期経営計画の詳細 <https://www.pigeon.co.jp/ir/management/midplan/>

## 環境認識と主要課題

ピジョングループを取り巻く事業環境は、コロナ禍を経て大きく急速に変化しました。主力市場である日本・中国をはじめ世界的に出生数が減少する中、原材料およびエネルギー価格の高騰などによる物価高やお客様の価値観・消費行動の変化、また、世界経済の先行きに対する不透明感の増加や地政学的リスクの高まりなど、世界の変化は目まぐるしく、将来の予測が非常に困難な状況にあります。一方で、全世界の年間出生数約1.3億人<sup>※1</sup>のうちピジョンブランドが現在アプローチできている赤ちゃんの数は、各国の所得水準等も考慮すると約3,000万人<sup>※1</sup>と、全世界の3割程度に過ぎません。コロナ禍で世界の出生数は一時的に減少したもの、例えば、中国は現在も年間900万人を超える出生数であり、経済力から見ても依然として巨大市場であることに変わりはありません。また、アジア各国やその他新興国などにおいても出生数の大きな市場が複数存在し、中長期的にはEコマースの浸透・発達や経済成長に伴う消費の拡大などが見込まれています。加えて、世界的には当社グループが未参入の市場も多く、その中でもアフリカ地域では年間で約4,500万人<sup>※1</sup>の赤ちゃんが生まれています。これら既存および新規市場における事業活動の強化・深耕によって、今後の成長が十分期待できるものと考えています。<sup>※1</sup>当社調べ



本中計では、3つの基本戦略(ブランド戦略、商品戦略、地域戦略)をベースに、既存事業領域においては自社の優位性・競争力を活かせる基幹商品として、特に哺乳器・乳首、ベビースキンケアカテゴリをさらに強化するべく、ポストコロナの社会変化に沿った製品・サービスの充実を図ります。さらに、自社優位性の応用が期待できる領域として、顧客ターゲットの拡張につながるキッズ向け商品(エイジアップ)や顧客親和性の高い女性ケア商品などをはじめとする新規商品カテゴリの創出・育成に加え、アフリカ地域をはじめとした新規市場への参入なども積極的に検討および実施することで、次世代の成長を担う新規領域の探索・育成にも注力していきます。

基本戦略	
ブランド戦略	存在意義を企業活動の軸とし、商品を通じたブランド力向上に注力する
商品戦略	ものづくりを強化し、自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアへの集中と新規領域の探索を行う
地域戦略	各事業での自己完結体制を強化し、市場特性に合わせた生産・販売体制の革新による効率化や収益性改善、サプライチェーンの安定化、新規市場への拡大準備を積極的に行う

構造改革の実行 既存領域の持続的な成長と、新たな成長領域の探索・育成	
既存領域	新規領域
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアのさらなる強化</li> <li>各事業における構造改革           <ul style="list-style-type: none"> <li>-シンガポール事業、ランシノ事業：成長加速</li> <li>-中国事業：「高成長」から「安定成長」へ</li> <li>-日本事業：収益改善</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中核顧客ターゲット層の拡張           <ul style="list-style-type: none"> <li>-エイジアップ</li> <li>-ブレママ</li> <li>-パパ</li> </ul> </li> <li>展開エリアの拡張           <ul style="list-style-type: none"> <li>-北米(ピジョン)</li> <li>-アフリカ</li> </ul> </li> </ul>
【既存・新規共通】ブランド戦略・ものづくり強化	

## 既存領域(基幹商品)

### 哺乳器・乳首

ピジョングループの原点であり、世界シェア1位の哺乳器・乳首は、ブランドの中核となる最も重要な商品です。長期にわたる研究からの知見と競争優位性、そして各のお客様や医療従事者からの信頼を武器に、一層強力なカテゴリーとなるよう成長を目指します。哺乳研究領域での絶え間ない努力はもちろん、販売面では、シンガポール事業を中心にピジョンのフラッグシップモデルである広口タイプ哺乳器の販売比率を拡大し、各市場での母乳育児の継続をサポートすることでグループの収益力強化に繋げていきます。また、中国などすでに広口タイプ哺乳器が一般的である市場については、市場シェアのさらなる拡大に取り組みます。



### ベビースキンケア

世界的に成長市場である一方、競合ブランドが非常に多く市場競争の激しいカテゴリーです。ピジョングループでは日本と中国に研究拠点を設け、赤ちゃんの肌に特化した基礎研究を数十年にわたって行っています。加えて、その知見や技術の商品化・量産化に向けた研究・開発にも同時に取り組み、赤ちゃんにとって最適なスキンケアができる付加価値の高い商品ラインアップを各市場のニーズに合わせて開発し、迅速に投入していくことで当社ブランドの存在感を高めています。2022年末時点での日本での市場シェア<sup>※2</sup>は約30%、中国での市場シェア<sup>※3</sup>は10%程度で、日本・中国含めすべての展開市場においてさらなる事業拡大の余地が十分あります。シンガポール事業が統括する主要国の市場シェアはわずかですが、今後の成長機会には非常に期待ができるものと認識しています。

※2 当社調べ(インテージPOS全国ベビーショップ・ドラッグストア合算拡大推計値)

※3 当社のターゲット顧客内シェア、当社調べ



## 新規領域

ピジョングループがこれまで培ってきた自社の知見が活用できる新たな成長領域の探索・育成にも注力します。本中計の最終年度である2025年の売上高のうち、約100億円はエイジアップや女性ケアなどの新規商品カテゴリで創出することを計画しています。また、新規市場であるアフリカ地域進出に向けて、まずはケニアに現地法人を設立し、販売体制の構築を進めています。



### ものづくり強化

商品を通じて赤ちゃんとそのご家族にさまざまな価値を提供しているピジョングループにとって、「ものづくり」は事業領域の既存・新規を問わず成長の土台となるものであり、ブランドを体現する重要な手段です。本中計においては、コロナ禍を経てより急速に大きく変化する消費者の価値観や市場の競争環境に柔軟に対応するために、商品企画の強化や商品開発プロセスのスピードアップなど、一連の「ものづくり活動」へさらに経営資源を投下し、強化していきます。



## 定量目標・重要KPI（2023年2月発表の当初目標）

### 第8次中期経営計画 定量目標

単位：百万円	2022年		2025年(第8次中計最終年)		
	実績	構成比	計画	構成比	3ヵ年 CAGR
売上高	94,921	100.0%	113,800	100.0%	6.2%
営業利益	12,195	12.8%	16,000	14.1%	9.5%
経常利益	13,465	14.2%	16,000	14.1%	5.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,581	9.0%	10,400	9.1%	6.6%
ROE	11.4%	-	14.0% 以上	-	-
ROIC	10.9%	-	15.0% 以上	-	-

【為替レート】2022年通期実績：1ドル131.55円 1元19.50円 第8次中計（想定）：1ドル130.00円 1元19.50円

### 2025年度（第8次中期経営計画最終年度）の見通し

本中計期間においては、2023年下期に発生したALPS処理水放出に起因する中国での風評被害の影響など、想定外の課題にも直面し、最終年度である2025年度の当初目標達成は難しい状況です。しかしながら、既存領域の強化、新規領域の拡大などの「構造改革の実行」についてはグループとして一定の成果を創出し、とりわけ新規領域は、当初の2025年度の売上高目標である100億円に向け順調に進捗しています。2025年度は第8次中期経営計画の最終年として、各事業においてこれまでの取り組みの成果を最大限創出するとともに、本中計期間に新たに顕在化した課題に対処し、次期中期経営計画も視野に入れた成長への布石を行っていきます。

また、株主還元については2025年度も安定的な配当を継続し、年間配当金は1株当たり76円（普通配当76円）の予想とされています。

単位：百万円	2023年 実績	2024年 実績
売上高	94,461	104,171
営業利益	10,726	12,139
営業利益率	11.4%	11.7%
ROE	9.6%	10.5%
ROIC	9.3%	10.3%

2025年 計画 (25年2月公表)	第8次中期経営計画 2025年 当初目標
109,700	113,800
12,900	16,000
11.8%	14.1%
10.7%	14.0% 以上
11.0%	15.0% 以上



### 株主還元方針

本中計では、連結業績や財務状況などの改善とともに、現在の配当水準を維持したうえでの安定的な配当を継続することを基本方針としています。内部留保金については、財務体質の強化にとどまらず、さらなる成長のための新規事業投資や研究開発投資のほか、生産能力増強、コスト削減、品質向上などのための生産設備投資など、経営基盤強化と将来的なグループ収益向上、そして一層の企業価値向上のために有効に活用していきます。

### 2024年度（第8次中期経営計画2年目）の取り組みの成果

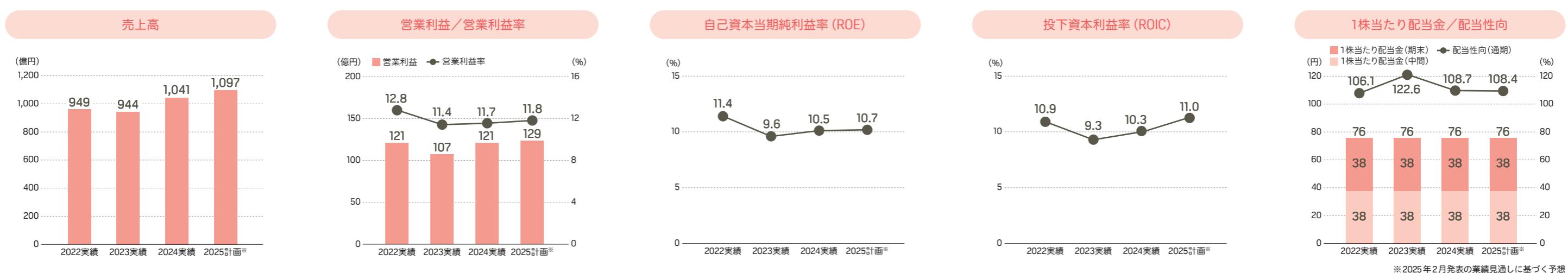
本中計の2年目となる2024年度も、引き続き既存領域の強化、新規領域の拡大にグローバルに取り組んだほか、中国事業の売上高の回復を最重要テーマに成長投資を徹底的に投下したことにより、グループの連結業績は7期ぶりに通期計画を上回る結果となりました。既存領域では、主力の哺乳器・乳首の売上高は前期比で伸長したほか、新規領域では日本市場における育児家電、中国事業でのエイジアップ商品、ランシノ事業での産前・産後ケアなどの女性ケア商品などが昨年以上の成長を実現し、2024年度の新規領域の売上高は80億円を超える規模に成長しました。

また、株主還元については当初の株主還元方針に則った安定的な配当を継続し、2024年度の年間配当金は1株当たり76円（普通配当76円）となりました。

2024年  
新規領域の売上高  
約80億円



### 各種財務目標と株主還元の推移



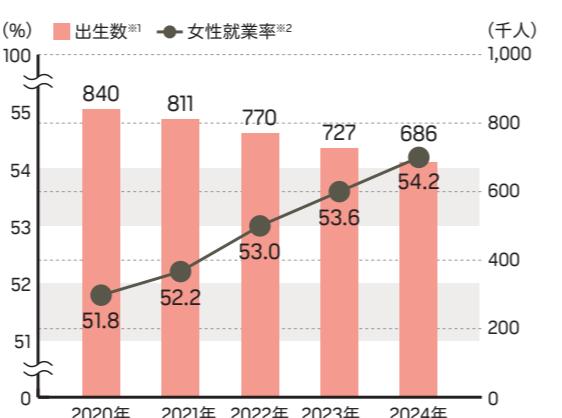
## Japan Business [日本事業]

日本事業は、「ベビーケア」「子育て支援」「ヘルスケア・介護」などで構成されています。

### 市場の動向および事業環境

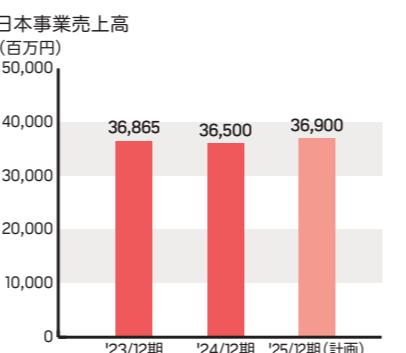
日本における出生数は2024年に約68.6万人<sup>※1</sup>と過去最低を更新し、今後も緩やかな減少が続くとみられています。一方、日本の女性の就業率は全年齢ベースで54.2%<sup>※2</sup>と増加傾向にある中で、共働き世帯の増加や、ライフスタイル・育児ニーズの変化により新たな市場機会も生まれているほか、子育て支援の面でもピジョンへの期待は大きくなっています。また、総人口に占める65歳以上人口の割合(高齢化率)は29.1%<sup>※3</sup>と、高齢化も進んでいます。

<sup>※1</sup> 厚生労働省「令和6年人口動態統計月報年計(概数)」  
<sup>※2</sup> 総務省統計局「労働力調査(基本集計)2024年(令和6年)平均結果の概要」  
<sup>※3</sup> 内閣府「令和6年版高齢社会白書」



### 2024年12月期の成果

当期の売上高は365億円(前期比1.0%減)、セグメント利益は19億98百万円(同0.4%減)の減収減益で終了しました。ベビーケア(育児および女性向け用品)の売上高は前期を上回りました。基幹商品については、哺乳器・乳首の需要は堅調に推移したほか、ベビースキンケアは新商品を発売しカテゴリ強化に取り組みました。また、新規領域である育児家電は、新たに「ベビー電動つめやすり」を発売するなど、さらなる成長に向けて商品を拡充しました。また、コミュニケーション施策の一環として、「インスタライブ」などの自社SNSを活用した商品紹介や販売促進に加え、小売店との共同開催によるプレママ・プレパパ向けセミナーや、医療従事者向けのオンラインセミナーを複数回開催するなど、継続的なブランド強化に取り組みました。子育て支援においては、事業所内保育施設など53箇所にてサービスを展開しており、今後もサービス内容の質的向上を図りながら、事業を展開していきます。ヘルスケア・介護については、2024年4月に、当社が保有していた連結子会社(在宅介護支援サービス)の全株式を丸光産業株式会社へ譲渡しました。介護用品販売においては、新商品の発売などを通じて、引き続きハビナースブランドを中心に排泄サポート、清潔サポート、食事サポート関連商品等の販売を推進しました。



### 競争優位性

ピジョンは日本での設立以来、60年を超える哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出し、これまでにない高品質な商品を多数開発し、お客様にお届けしてきました。日本国内では業界のリーディング・ブランドとして広く認知されており、日本での哺乳器の市場シェアは80%以上<sup>※4</sup>と、お客様から圧倒的なご支持をいただいている。この強いブランド力を活かして多様な商品カテゴリを展開し、トップシェアを獲得・維持してきたことで、1970年代から出生数が減少し続けている日本市場の中でも安定的に業績を伸ばしてきました。また、育児用品で培った「安全・安心・信頼」のブランド力と、「赤ちゃんのことを一番知っている」ピジョングループならではの保育サービスを強みとした事業所内保育運営受託などの子育て支援事業も推進しています。また、高齢者向けには、生活者の未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力や、ベビー用品で培った品質管理力の高さを強みに、介護サポート関連商品の販売を通じた介護支援の強化を図っています。

<sup>※4</sup> 当社調べ



哺乳器シリーズ「母乳実感®」

### 第8次中期経営計画での取り組み

#### 主力商品での新しい価値提案(ベビーケア)

当社グループの重点商品カテゴリである哺乳器・乳首、ベビースキンケアにおいても、新商品の投入などを通じて継続的に強化しています。国内市場シェア No.1<sup>※4</sup>の哺乳器シリーズ「母乳実感®」からは、150通りの組み合わせで哺乳びんをカスタマイズし、自分仕様のデザインを楽しめる「My (マイ) 母乳実感」の発売や、高級洋食器メーカーである鳴海製陶株式会社(NARUMI)と共同開発した日本で唯一のボーンチャイナ素材(日本製)採用の「母乳実感ボーンチャイナ」を300本限定で発売しました。また、スキンケアでは、お風呂あがりのぬれた肌へ直接ミストを吹きかけて使える、塗り広げ不要の時短ケア「うるおいミスト乳液」の販売を開始するなど、お客様の価値観の多様化に応じた新たな商品づくりに継続的に取り組んでいます。



母乳実感ボーンチャイナ

#### 新たな育児ニーズを捉えた成長機会の創出(ベビーケア)

日本では子育て世帯のライフスタイル・育児ニーズの変化を捉え、新たな成長機会を創出しています。ベビーケアの新規領域の一つである育児家電カテゴリでは、「電動鼻吸い器 SHUPOT(シュポット)」が好調のほか、2024年8月には、赤ちゃんの小さく柔らかい爪をやさしくケアできる「ベビー電動つめやすり」も新たに発売し、ご好評をいただいている。



うるおいミスト乳液 ジェル状歯みがき ぶちキッズ みがき残しチェック PLUS(プラス)

また、2歳以上のお子さまを対象にしたエイジアップ商品として、歯みがきと歯垢チェックを同時に行うことができる「ジェル状歯みがき ぶちキッズ みがき残しチェックPLUS」や、具材の自然な食感と風味を生かした、冷まし時間なしですぐ食べられる幼児向けカップごはん「ぶちキッズごはん」シリーズの発売など、従来の「赤ちゃん向け」だけでなく、2歳以上のお子さまを持つご家庭の育児ニーズにも対応することで、出生数減少の中でも継続的な成長を目指していきます。



ぶちキッズごはんシリーズ

### 今後に向けて

少子化が続くとみられる日本市場においては、自社の強みや独自性を活かした新たな価値創造による収益力強化に向けた取り組みを継続していきます。育児および女性向け用品では、哺乳器・乳首を核とした母乳育児支援カテゴリに加え、市場機会が大きいスキンケアカテゴリに注力し、販売強化・市場シェアの向上によって事業拡大を図っていきます。哺乳器・乳首では「母乳実感®」シリーズでの新たな価値提案に取り組むほか、スキンケアでは赤ちゃんの肌研究の深化、そして2023年に竣工したピジョンホームプロダクツ新工場を中心に、一層の研究・開発体制の強化を行っていきます。加えて、共働き世帯の増加に伴い、子育てに忙しいご家族の負担を減らすための「育児家電」のさらなる強化、ライフタイムバリュー(LTV)拡大のためのエイジアップ商品の拡充など、常に時代のニーズに合わせた新しい「育児ソリューション」をお客様へ提供し続けることで、収益力強化に繋げていきます。

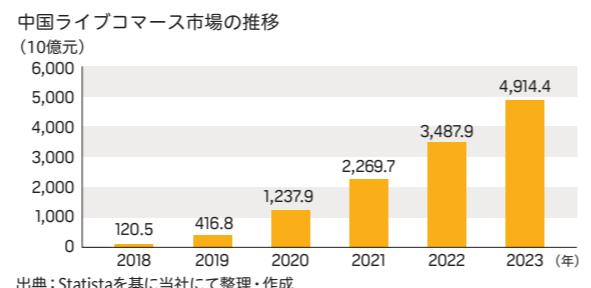
## China Business [中国事業]

中国事業には、中国本土のほか、香港、台湾、韓国、フィリピン、モンゴルなどを含みます。

### 市場の動向および事業環境

中国では2016年以降、出生数は減少トレンドにあり、コロナ禍ではその減少ペースが加速したものの、2024年の年間出生数は約954万人（中国国家統計局）と前年から若干増加しました。日本の13倍以上の出生数を抱え、かつ中国全体の可処分所得が増加傾向をたどる中で、商品の機能性はもちろん、ブランドに対する消費者の関心は高まっており、中国市場における当社事業の成長機会は依然として非常に大きいと認識しています。また、新しいファミリーを形成する層がデジタルネイティブ世代へ移行していくのに伴い、消費活動のEコマースシフトが急速に進行し、近年では特にEコマースとライブ配信を組み合わせたライブコマース市場が急拡大する中、ピジョンもこの流れに柔軟に取り組んでいます。当事業における中国本土のEコマースチャネルの販売構成比<sup>※1</sup>はコロナ禍を経て一層進み、2024年では約7割超まで拡大しています。

※1 現地通貨ベースでのセルアウト推計



### 2024年12月期の成果

当期の売上高は390億27百万円（前期比18.1%増）、セグメント利益は100億66百万円（同13.6%増）の增收増益で終了しました。主要市場である中国本土においては、前期のALPS処理水影響による売上高急減からの着実な回復に向け、継続的なブランド露出および販売促進活動の強化を実施したこと、現地通貨の売上高は前期を上回りました。基幹商品である哺乳器・乳首・スキンケアの販売については、主力のベビー向け商品の強化に加え、出生数減少への対応策の一環である高月齢向け商品（エイジアップ）の強化も奏功し、前期を上回りました。また、消費者コミュニケーションでは、動画プラットフォームTikTokの中国本土版「Douyin（抖音）」や「RED（小紅書）」等のSNS上のブランド露出のさらなる拡大のほか、ライブコマース等のデジタルマーケティングの強化などを実施し、当社EC旗艦店を中心に販売が好調に推移しました。

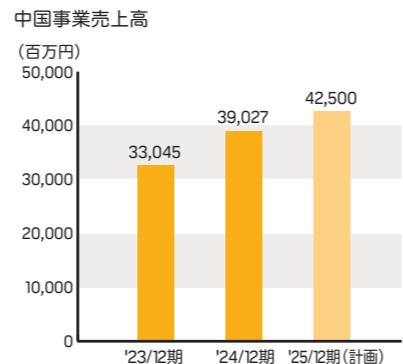
なお、当事業が管轄する韓国および北米市場においては、現地販売子会社を起点としたブランド強化および販売・マーケティング活動に取り組みました。



自然実感ディズニーシリーズ(ハンドル付き)



キッズ向け大容量ウォーターボトル・ステンレス保温ボトル



### 競争優位性

2002年の進出以来、中国事業の拡大は、グループ全体の成長を牽引してきました。現地消費者のニーズに合った商品開発、国内で完結するサプライチェーンの構築、病院活動や医療従事者との協働など、ブランディングと事業基盤の強化を図ってきた当社は、安心・安全・高品質なベビー用品ブランドとしての認知度の高さに加え、哺乳器やスキンケア商品などを中心に500品目を超える幅広い商品を、内陸部も含む中国全土で展開する販売力を強みとしています。全国の主要病院に開設した「母乳育児相談室」で展開する母乳育児に関する啓発活動は、中国本土での哺乳器シェアNo.1<sup>※2</sup>につながっています。中国国内に基幹商品の生産工場と販売会社を有し、効率的な生産・供給体制を整えたことは、高い利益率にも寄与しています。上海市と江蘇省常州市の自社工場では最新技術を取り入れ、省人化や良品率向上を通じたさらなる利益率の改善も図っており、ものづくり活動やEコマースへの先行投資によるコスト増を生産面からカバーしています。

※2 当社調べ（哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース）

### 第8次中期経営計画での取り組み

#### 哺乳器・乳首の市場シェア50%を目指して

当社の哺乳器・乳首は、中国本土において市場シェア4割を超えるトップブランドの地位を築いています。近年では急速なEコマースの進展によって、ベビー用品においても他社の市場参入が容易となりつつありますが、機能面や品質の優位性をご理解いただいた医療従事者などの専門家による推薦や、実際のユーザーによる口コミの高い評価を獲得することで、トップブランドとしての地位をさらに高めています。まずは中国本土において哺乳器・乳首の市場シェア50%の達成を目指し、商品力や消費者コミュニケーションを継続的に強化しています。



キッズ向けスキンケア

#### 強みを生かし新規領域を育成

中国本土では、急速なお客様ニーズの変化を捉え、哺乳器からストロー飲みへのスマートな移行をサポートするため、新開発の吸い口を搭載した高月齢の赤ちゃん向け哺乳器を2023年より発売しました。また、ピジョングループでは日本と中国に研究拠点を設け、赤ちゃんの肌に特化した基礎研究を数十年にわたって行っています。その研究を活かして、3才以上を対象としたキッズ向けスキンケア商品の販売を開始するなど、中国市場におけるライフタイムバリュー（LTV）の拡大を目指し展開カテゴリを拡張しています。

### 今後に向けて

中国の年間出生数は2016年の1,786万人をピークに減少傾向にあり、その後のコロナ禍や2023年下期の日本ブランド買収の影響は当社業績にも短期的な影響を与えました。しかし長期的な成長機会は依然大きく、今後もグループ最重要市場としての位置づけは変わりません。持続的成長を図るために、基幹商品の哺乳器・乳首・スキンケアへと投資を集中させ、トップブランドとしての地位をさらに強固にしていきます。哺乳器・乳首では市場シェア50%を目指し、エイジアップ商品などの新規カテゴリも積極的に創出・育成しながら事業の拡大を図ります。拡大するEコマースで台頭めざましい新興プラットフォームへも先行投資しながら、SNS等を活用した消費者との直接的なコミュニケーションにも注力することで、現地ニーズを探索し、ブランディングや販売力を高めていきます。また実店舗での店頭販促や新商品の配荷促進、病院活動なども継続し事業成長に結び付けていきます。Eコマース比率が高い韓国市場では、ダブルハートブランドとしての認知が広がっており、2023年の流通体制の抜本的見直しに続き、商品ラインアップの拡充とEコマース販売の強化を通じて事業成長につなげます。また、中国市場で培ったマーケティングやEコマースのノウハウ・リソースを活用し、北米市場でのピジョンブランドの認知度およびブランド価値の向上にも注力します。

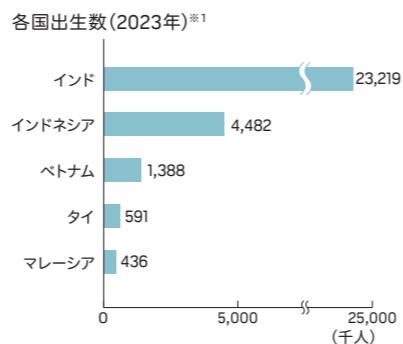
## Singapore Business [シンガポール事業]

シンガポール事業が統括する地域は、シンガポール、インドネシア、マレーシアなどの東南アジア各国、インド、中近東（アラブ首長国連邦ほか）、オセアニアおよびその他の新興国が中心になっています。

### 市場の動向および事業環境

世界では毎年約1.3億人<sup>※1</sup>の赤ちゃんが生まれており、中でも当事業では、年間出生数が約448万人<sup>※1</sup>のインドネシア、そして2023年には中国を抜いて総人口が世界1位となり、年間出生数も約2,321万人<sup>※1</sup>のインドなどを抱えています。この両国は出生数に加え経済的な成長も期待されることから、中国市場に続くグループの成長ドライバーとするべく重点市場と位置づけて注力しています。さらに、当事業が展開している地域では経済成長に伴って年間可処分所得が5,000～3万5,000米ドルの中間層も拡大しており、プレミアム層に加えて上位中間層（所得水準が同1万5,000米ドル以上）まで含めた当社のターゲット層はさらに拡大する見通しです。

※1 出典：ユニセフ基幹報告書「世界子供白書2024」日本語要約版を基に当社にて作成



### 2024年12月期の成果

当期の売上高は142億77百万円（前期比9.1%増）、セグメント利益は16億68百万円（同35.0%増）の増収増益で終了しました。当事業が管轄するASEAN地域およびインドでは、主要市場において前年から続いている出荷調整が終了したほか、円安による為替効果もあり売上高は前期を上回りました。当事業が注力している基幹商品カテゴリにおいては、主要市場で哺乳器・乳首の「SofTouch™」シリーズ（日本における商品名：母乳実感<sup>®</sup>）のブランドリニューアルを引き続き推し進めたほか、2024年7月よりオンラインを中心にシンガポールなどで発売を開始した「SofTouch™ Drinking Straw Set」および「SofTouch™ Training Straw Set」（中国における商品名：自然離乳シリーズ）のプロモーション強化に取り組みました。また、スキンケアでは、当事業が注力する「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」シリーズの販売強化に加え、新商品であるママ向けのスキンケア「ナチュラル・ボタニカル・マタニティ」シリーズの各国での露出増と販売促進に注力しました。



SofTouch™ シリーズ



ナチュラル・ボタニカルスキンケアシリーズ

### 競争優位性

1970年代から進出している東南アジアおよび中東地域では、日本での哺乳研究や乳幼児発達研究を基に作られた高品質な商品と、長年にわたって培った信頼できる現地パートナーとの協力関係によって、すでにピジョンブランドの顧客認知が進んでおり、インドネシア、シンガポール、タイ、ベトナム、サウジアラビアでは、哺乳器のトップシェアブランド<sup>※2</sup>となっています。また、当事業ではタイ（2拠点）、インドネシア、インドに生産工場を有しており、ピジョングループの定める厳格な品質基準に合致する、安全性の高い商品の生産が可能です。各市場での消費者理解をさらに深め、スピーディにそのニーズへ対応してより魅力ある商品を投入するべく、人員体制の充実とともにものづくり体制の強化も着実に進んでいます。

※2 当社調べ

### 第8次中期経営計画での取り組み

#### 広口哺乳器のリブランディングによるブランド価値の向上

インドネシア、中東、シンガポールを皮切りに、第3世代「SofTouch™」シリーズのリブランディングに取り組んでいます。今回のリブランディングは、ピジョンの存在意義に沿い、社会的・機能的価値を強化しながら、環境的価値を付加することで、成長期のすべての赤ちゃんに最適な栄養ツールを提供することを目的としています。60年以上にわたる研究に裏打ちされた世界No.1の哺乳器ブランドとしてのポジショニングを強化するため、商品ラインアップを一新し、パッケージ、店頭、デジタルブランドディングを含むブランド・アイデンティティを刷新し、より力強い成長へと繋げていきます。



SofTouch™ リブランディング特設ページ

### 今後に向けて

当事業内の販売エリアにおいては、民族・言語・宗教・文化が多様であり、また新興国が多いことから、ボリュームゾーンとなる消費価格帯がさまざまです。当事業は各市場の上位中間層～プレミアム層を主なターゲットと位置づけ、グループの基幹商品である哺乳器・乳首、ベビースキンケアに経営資源を集中し、事業成長を図っています。哺乳器・乳首においては、すでに多くの新興国市場ではある程度の市場シェアを獲得していますが、未だ低価格帯のスリムタイプ哺乳器の販売が主流となっています。今後は、付加価値の高い広口タイプ哺乳器の売上高比率を高め、各市場における母乳育児のサポートを強化しながら、当事業の収益力改善にも繋げていきます。さらに、各国でのEコマースの需要が高まっていることから、デジタルマーケティングの強化など、お客様の消費行動の変化や地域特性に合わせ、細やかに対応できるマーケティング戦略も進行ていきます。また、当事業にある4工場は、ピジョングループ内の他事業向けの商品を生産していることもあり、各工場での稼働状況やコスト改善はグループ全体にとっても重要な課題です。工場の生産効率向上や最適なサプライチェーンの再構築を行うことで、原材料価格や物流費などの変動に柔軟に対応し、安定的な生産や利益水準の改善を実現していきます。

#### インド

当社は2009年から、現地に販売会社と工場を設立してインド国内の事業を推進しています。大都市を中心とした展開のほか、地域に密着した売場展開を含め、コロナ禍を経て消費者の購買行動やマインドの変化に合わせ、当社の販売・流通体制を柔軟に進化させています。また病院活動を通じたピジョンブランドの浸透にも注力しています。生産面では現地工場ならではの施策として、ステンレス製の食器が多用されるインドの文化に着目したステンレス製哺乳器を開発・上市するなど、赤ちゃんの授乳支援に向けたものづくり体制の強化と合わせ、事業拡大に向け各種取り組みを進めています。



病院活動

#### インドネシア

当社は1980年代から進出し、現在では現地パートナーと共に国内ほぼ全土をカバーできる販売網を構築しています。早期から育児用品市場に進出できたことに加え、複数の国立病院との連携も奏功し、当社のブランド認知率は非常に高くなっています。販売面では、商品ラインアップの一層の拡大や収益力強化のための調達・販売体制構築を目指し、2019年に新たに販売会社を設立するなど、着実に事業拡大を進めています。哺乳器カテゴリにおいては、当社はすでにインドネシア国内で40%以上<sup>※3</sup>の市場シェアを獲得し、近年は高価格帯である広口タイプ哺乳器の売上を継続して伸ばしています。生産面では現地パートナーと合弁で設立した工場を2017年に連結子会社化し、2021年には生産能力の増強と取扱品目の拡大のため、工場の生産設備の刷新・拡張を行ななど、今後も生産効率の改善などに取り組み、当事業の重点市場の一つとして事業成長を確実に実現していきます。



実店舗での店頭ディスプレイ

※3 当社調べ

## Lansinoh Business [ランシノ事業]

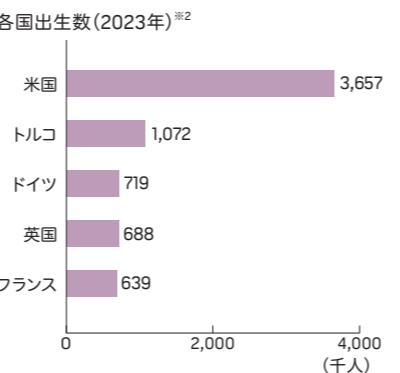
### 市場の動向および事業環境

ランシノ事業の主要市場である米国は、経済先進国の中では人口動態は比較的安定した水準ながら、新型コロナウイルス感染症拡大による産み控えなどにより減少傾向が続いていましたが、2024年の出生数は前年比0.74%増<sup>\*1</sup>、合計特殊出生率1.63(暫定)<sup>\*1</sup>と微増傾向となっています。

米国・欧州はもちろん、世界的に母乳育児の重要性や、母乳育児の医学的・経済的なメリットについての認知は年々浸透度が増し、母乳関連商品への需要は確実に上昇しているほか、妊娠・出産期を含む女性ケア領域への意識の高まりもみられていますことから、当事業が貢献できる市場はますます拡大していると言えます。

\*1出典：米国の国立衛生統計センター(NCHS)

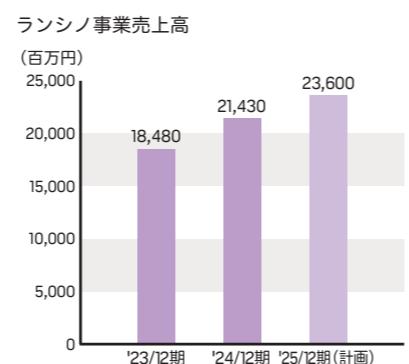
\*2出典：ユニセフ基幹報告書「世界子供白書2024」日本語要約版を基に当社にて作成



### 2024年12月期の成果

当期の売上高は214億30百万円(前期比16.0%増)、セグメント利益は17億31百万円(同19.1%増)となり增收増益で終了しました。

主力市場である北米においては、前期に発生した粉ミルク供給不足の解消に伴う反動減の影響が見られた一方で、2024年2月より発売したさく乳器の新モデル「Discreet Duo」や、産前・産後ケア商品等の販売が好調に推移したこともあり、現地通貨の売上高は前期を上回りました。また、ドイツ、英国を含む欧州においても、乳首クリームや産前・産後ケア商品の販売が好調に推移し、現地通貨の売上高は前期を上回りました。



### 競争優位性

2004年に子会社化した米LANSINOH LABORATORIES, INC. (以下「ランシノ」)は、1984年の創業以来、研究に裏打ちされ専門家から信頼されているユニークで革新的な商品の数々を通じて、約40年にわたって母乳育児におけるトータルソリューションを提供してきました。今日ではランシノブランドの商品は、北米(アメリカ、カナダほか)、欧州(英国、ドイツ、ベルギーなど)のほか、中国、トルコ、中南米など世界各国のお客様にご愛用いただいている。当事業の主要市場である米国においては、ランシノの乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグなどでトップシェア<sup>\*3</sup>を獲得するなど、母乳育児用品ブランドとしてお客様から強い支持を得ており、その強いブランド力を活用し、近年では欧州やアジア地域においても市場シェアの拡大を図っています。生産面では、トルコに設立した自社工場においてランシノブランドの主力商品であるさく乳器などの開発・生産を手掛けることで、北米、欧州、アジア各国と各市場の異なるニーズに合わせた柔軟な供給体制を整えています。

\*3当社調べ

### 第8次中期経営計画での取り組み

#### 他ブランドとのコラボレーションによる商品ラインアップの強化

当事業はピジョングループの中でも特に新規領域の開発に積極的に取り組んでおり、ランシノが企画・開発した産前・産後ケア商品は、米国をはじめ欧州でも販売が伸長しています。北米においては、2024年9月より、女性のためのウェルネスティーブランドとして有名な英国のHotTea Mama ブランドとの協働による、マタニティ・ママ向けのオーガニックハーブティー「Morning Rescue Pregnancy Tea」など全3商品の発売を新たに開始しました。また、2024年10月にはマタニティ・授乳用アパレルブランドであるKindred Bravelyとの協働により、ランシノのウェアラブルさく乳器と併用してハンズフリーでのさく乳が可能なうえ、普段の授乳ブラジャーとしても使える利便性を両立した画期的なさく乳ブラジャー「Kindred Bravely for Lansinoh Nursing & Wearable Pumping Bra」の発売を開始するなど、他ブランドとの積極的なコラボレーションを通じて、妊娠中および産後の女性をより包括的にサポートするべく、ブランドの商品ラインアップを強化しています。



Lansinoh by HotTea Mamaシリーズ

### 今後に向けて

ランシノは、全米で最も多くのママと医療従事者に支持される乳首ケアクリームをはじめ、母乳パッドや母乳保存バッグなどの必需品、また、ハンズフリーでさく乳ができるウェアラブルさく乳器や病院用商品など、母乳育児用品ブランドとしては世界的に非常に強いブランドポジションを築いてきました。近年ではそれらに加え、新規領域として「ママや女性の健康増進」にもブランドを拡張し、商品開発などへの成長投資を継続することで、お客様の価値観の変化や時代のニーズに合わせ、ブランドを進化させています。その一つとしてすでに手掛けている産前・産後ケアカテゴリーは、今後も商品ラインアップの拡充や展開市場の開拓などを通じて、将来の事業の柱となるように育成することに加え、女性ケアカテゴリーの研究開発ではピジョングループをリードし、シナジー創出にも大きく貢献していきます。また、当事業では、ピジョンの60年以上の哺乳研究のノウハウを詰め込んだ「母乳実感<sup>®</sup>」と同タイプの広口哺乳器をランシノブランドで販売しており、近年では哺乳器の機能性の高さがEコマースの口コミで徐々に広がり、急速に販売を伸ばしています。今後は欧米市場での哺乳器市場の攻略に向けて成長投資を拡大し、2030年に北米市場でシェア3位の哺乳器・乳首ブランドになる事を目指すべく、取り組みを強化していきます。

# サステナビリティ経営の推進

## Pigeon ESG/SDGs 基本方針

ピジョングループ(以下、当社グループ)では、社員一人ひとりが大切にする企業理念として「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を設定しております。「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、当社グループの核であり、この先も貫いていくものです。「Pigeon Way」は「存在意義」「Spirit」で構成されており、私たちが社会において存在する意味とすべての活動における“心”と“行動”的拠り所です。当社グループでは、「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を体现し、持続可能な社会の発展に貢献する方針を「Pigeon ESG/SDGs 基本方針」と設定し、解決しなければならない重要課題(マテリアリティ)や環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の観点から持続可能なオペレーションを追求するとともに、製品やサービスの提供による新たな価値の創造により、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献すべく事業活動を展開してまいります。

重要課題(マテリアリティ)	目指すべき姿
事業競争力向上と ビジネス強靭化	「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靭な体制」を構築し、中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる
環境負荷軽減	明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行
社会課題への貢献	赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献
存在意義実現のための 人材・組織風土	「Pigeon Way」や「存在意義」に共感し、会社、組織、仕事に対して「誇り」と「自発的な貢献意欲」を持ち、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成
強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のためのGHO/4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実

## サステナビリティ委員会

ピジョングループのESG経営を中長期的な視野でさらに深耕するため、2020年に「サステナビリティ委員会」を設立しました。委員長であるグローバルヘッドオフィス(GHO)担当取締役の下、各事業本部長、経営戦略本部長で構成する本委員会では、サステナビリティ課題に対する中・長期目標の設定、重要課題(マテリアリティ)の特定と定期的な見直し、重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた取り組みの進捗レビューを行います。設立以来、2024年12月までの間に委員会を11回開催し、重要課題(マテリアリティ)の見直しや中長期環境目標の策定に向けた議論を行いました。策定した中長期環境目標は事業本部ごとの目標に落とし込まれ、各事業本部が責任を持って対策を実行しており、本委員会では、事業本部ごとの進捗をモニタリングし、レビューしています。なお、本委員会で議論した内容は、取締役会に報告しています。

### 2023年(計2回開催)

- ・第7次中期経営計画(2020~2022年度)の達成状況に関する報告
- ・各事業本部による取り組み進捗報告
- ・脱炭素社会の実現に向けて  
- 2021年度Scope3 GHG排出量算定結果の報告  
- ランシノ事業におけるScope3 GHG排出量削減取り組み事例の共有
- ・気候変動リスクと機会の定量的影響分析結果報告
- ・RSPOワーキンググループに関する進捗報告

### 2024年(計2回開催)

- ・各事業本部による取り組み進捗報告
- ・重要課題について  
- 重要課題の進捗報告  
- 2023年従業員エンゲージメント調査結果の共有
- ・第8次中期経営計画のGHG削減目標共有
- ・第9次中期経営計画に向けた情報共有
- ・「脱炭素社会の実現」の取り組み進捗報告

## ピジョンのサステナビリティ経営

ピジョングループの役割は、  
この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にすること。  
企業価値を高めて  
赤ちゃんにやさしい未来をつくりたい。

サステナビリティ委員会 委員長  
**板倉 正**

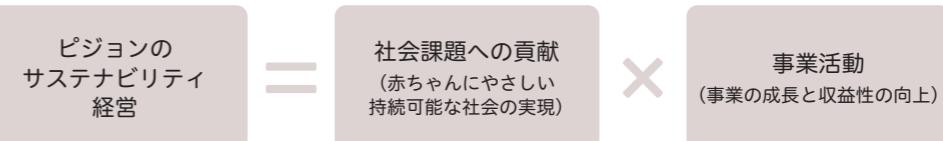
取締役専務執行役員  
グローバルヘッドオフィス責任者



## サステナビリティ経営の推進

赤ちゃんにやさしい世界を思い描き、事業を推進するピジョンでは、妊娠や出産、育児でのお困りごとの解決はもちろん、明日生まれる赤ちゃんの未来も見据え、地球環境や社会課題の解決に事業を通じて貢献していくことで、持続可能な社会の実現と企業としての持続的成長を追求しています。

ピジョンは経営の中核にサステナビリティを据えています。存在意義を実現し、環境や社会課題の解決に貢献していくことが、中長期的なリターンの向上と同時に、さまざまなリスクの低減による資本コストの抑制にもつながり、結果として事業成長をもたらすと考えます。難しいテーマですが、社会課題の解決と事業成長の両立を図ることが、社会価値と経済価値の総和である企業価値の向上につながると確信しています。



## サステナビリティ活動の進捗

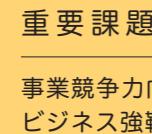
私たちは「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現を目指し、当社グループを取り巻くリスクと機会を分析した結果、中長期的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、持てるリソースをその解決のために注力しています。重要課題(マテリアリティ)を念頭に、現行の第8次中期経営計画は「サステナブルな成長のために～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築～」をテーマに掲げました。

例えば、世界を見渡すと、毎年約250万人の新生児が命を落してしまう悲しい現実があります。その8割以上は2,500g未満の低出生体重で生まれていることから、私たちは出生体重1,500g未満の赤ちゃんや早産の赤ちゃんが必要とするドナーミルク(寄付された母乳)の提供施設「母乳バンク」を国内外で拡大してきました。また、病気や外的疾患で専門的なケアを必要とする赤ちゃんに向けた商品開発にも注力し授乳を支援してきました。中期経営計画2年目の2024年度は、注力する哺乳器・乳首の販売が前年から伸長し、さまざまな状況にある世界中の赤ちゃんの成長に貢献できたと捉えています。

また私たちは、赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すために、脱炭素や循環型・自然共生社会の実現を目指した環境負荷軽減の目標(Pigeon Green Action Plan)を設定し、取り組みも進めています。2024年には、科学的根拠に基づいた温室効果ガス(GHG)削減目標を認定する「SBTiイニシアティブ(SBTi)」から認定を取得できるよう準備を進めました。2030年の脱炭素目標は、Scope1&2 GHG排出量70%削減(2018年度比)、Scope3 Category1&2 GHG排出量25%削減(2021年度比)に上方修正し、目標の達成に向け、サプライヤーと協調した低炭素商品の開発を進めています。

一方、コーポレート・ガバナンスに関しては、2024年に発覚したグループ会社の元従業員による不適切取引に関する事案を踏まえ、再発防止策の徹底を図らなければなりません。コンプライアンス体制の強化やリスクマネジメントの社内教育を通じて、グループガバナンスを強化し、より一層、強固な経営基盤を構築していきます。

サステナビリティ経営を進めるうえで何よりも重要なのが人材です。2024年度には、人的資本の価値向上に向けたワーキンググループの設立や、従業員エンゲージメントの向上に向けた施策の実施、さらにはピジョングループ人権方針の策定などの進捗がありました。中計最終年度の2025年度は、新たに更新した企業理念を行動や活動につなげ、ピジョンブランドをより強化していくよう、引き続き注力していきます。



## 重要課題

事業競争力向上と  
ビジネス強靭化

## 目標すべき姿

「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靭な体制」を構築し、  
中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる



## 個別課題

赤ちゃんの  
授乳支援  
P.38 ~ 41

赤ちゃんの健やかな  
肌づくり支援  
P.36

新ビジネス  
創造  
P.37

お客様の期待を超える  
商品上市

強靭な商品供給体制  
の構築

### 赤ちゃんの健やかな肌づくり支援

ピジョンは、1974年から赤ちゃん用スキンケア商品の販売を開始し、2024年に発売から50周年を迎えました。大人の肌の約半分の薄さしかなく、外からの刺激に弱いデリケートな赤ちゃんの肌に対して、どのような商品が求められているのかを、50年前から現在に至るまで常に考えてきました。現在は、日本事業、中国事業、シンガポール事業において赤ちゃん用スキンケア商品を販売しており、重点商品カテゴリの一つとして注力しています。

#### 赤ちゃんの肌の研究や調査を通じた商品開発（日本）

2024年2～3月、プレママ・ママを対象に行った赤ちゃんの沐浴・入浴に関する意識調査と皮膚科医を中心となって設計した実験計画に基づいた検証の結果を踏まえ、赤ちゃんの肌の保湿に重要なセラミドを補うおしながら洗う「うる肌洗い」を推奨しました。スキンケアの新常識「うる肌洗い」のポイントはセラミド配合で「弱酸性」「低刺激」のボディソープを選ぶこと、こすらず泡で包み込むようにやさしく洗い上げることです。今でこそ耳にすることが多くなったセラミドですが、ピジョンでは30年近く商品に配合し続けており、現在では、赤ちゃんのお肌で特に不足しがちな「セラミドNP」と赤ちゃんがお肌に本来持っているうるおい成分をお手本にして、「ピジョンナチュラルモイスチャー<sup>※1</sup>」というオリジナルの保湿成分を配合した商品を販売しています。また、実際の赤ちゃんの肌のpHを測定し、赤ちゃんのお肌が弱酸性であることを理解したうえで、「弱酸性」という言葉が一般に広がる前から弱酸性の処方にこだわり続けてきました。全身泡ソープや泡シャンプーは、ママやパパがひとりで赤ちゃんをお風呂に入れる場合を想定して、泡持ちのよいきめ細かい泡で、やさしくかつしっかりと洗える設計になっています。

※1 保湿成分：セラミドNP + イソステアリン酸フィトステリル



ベビー全身泡ソープ(日本)

#### 赤ちゃんの肌を守る商品（日本・中国）

ピジョングループでは、各事業ごとに研究・開発部門を設けることで、各国のニーズを反映したスキンケア商品の開発を行い、赤ちゃんやママ・パパに届けています。

2024年に中国では、母乳や粉ミルクに含まれる栄養素であるラクトフェリンを主成分とした「ピジョン ラクトフェリンスペシャルケアシリーズ」を発売しました。ラクトフェリンは、一定の濃度で肌のバリア機能を改善し、炎症因子の分泌を抑制したり刺激を軽減したりしながら、赤ちゃんの肌を保湿する効果がある成分であります。また、日本では動き回る赤ちゃんにも片手で保湿ができる「うるおいミスト乳液」を発売しました。商品の最大の特長は、時短保湿ケアができることで、浴室内で濡れた肌に直接ミストを吹きかけて、タオルで拭くだけで保湿が完了します。ミストタイプの乳液であるため、シュッとひと吹きすれば手で塗り広げる必要がなく、水になじんぐすぐに肌にひろがります。簡単に保湿が完了する手軽さから、一人で赤ちゃんや上の子さんたちのお風呂を入れる、ワンオペお風呂の大変さが軽減されたと、ママ・パパからご好評をいただいています。

今後も研究や行動観察の結果を反映したスキンケア商品の開発・販売を通して、赤ちゃんの肌の状態を健やかに保つための支援を続けていきます。



ピジョン ラクトフェリン スペシャルケアシリーズ(中国)



うるおいミスト乳液(日本)

### 新ビジネス創造

サステナブルな成長に向けて、既存領域のさらなる強化に加え、ピジョングループがこれまで培ってきた当社の知見が活用できる新たな成長領域の探索・育成にも注力しています。

第8次中計2年目となる2024年は、日本市場における育児家電、中国事業でのエイジアップ商品、ランシノ事業での産前・産後ケアなどの女性ケア商品を中心に、新規領域の売上高は80億円を超える規模に成長しました。2025年は、中計最終年度の目標として掲げた売上高100億円を目指して、取り組みを強化しています。

#### 育児家電

日本では2024年に、赤ちゃんの小さく柔らかい爪をやさしくケアできる「ベビー電動つめやすり」の販売を開始しました。やすり部分が自動で直線方向に動いて爪を削る「往復式」を国内ベビー市場で初採用<sup>※2</sup>したほか、縦長のコンパクトヘッドを採用したことにより、赤ちゃんの小さな爪を確認しながらなめらかに整えられ、安全にケアすることのできる商品です。ママ・パパの不安に寄り添った設計が評価され、2024年度「キッズデザイン賞」、「BabyTech<sup>®</sup>Awards 2024」優秀賞を受賞しています。

※2 国内大手育児用品メーカーが発売した電動爪やすりにおいて(2024年7月時点自社調べ、INTAGE / Nint (21年1月～24年5月) 参照)



ベビー電動つめやすり

#### エイジアップ

中国では顧客層拡大策の一環として、高月齢の赤ちゃん向け哺乳器「自然離乳」シリーズや「キッズ向けスキンケア商品」の販売拡大など、エイジアップ商品の強化を継続的に行い、新規市場の開拓に積極的に取り組んでいます。2023年に発売した「自然離乳」シリーズは哺乳器からストロー飲みへのスムーズな移行をサポートするため、新開発の吸い口を搭載した高月齢の赤ちゃん向け哺乳器で、当社の基幹商品である哺乳器カテゴリを強化しています。さらに2024年には、「SofTouch Drinking Straw Set」および「SofTouch Training Straw Set」としてシンガポール事業でも同商品を発売し、より多くの赤ちゃんの授乳から離乳へのスムーズな移行をサポートしています。「エイジアップ」カテゴリは新規領域の中でも最も成長の期待できるカテゴリとして引き続き活動を進めていきます。



Drinking Straw Bottle

#### 女性ケア

ランシノブランドを中心に、産前・産後のママ向けに、「産前・産後ケア商品」を発売しています。2024年には、産前・産後のママの心と体を癒すハーブティーを新たに発売しました。また、デリケートゾーンをやさしいシャワーで洗い流すウォッシュボトルやマタニティパッドなどは、北米および欧州において売上高が好調に推移しています。「女性ケア」カテゴリは、ランシノ事業がグループ全体の研究開発をリードし、将来の事業の柱の一つとなるよう育成、強化を積極的に行っていきます。

#### アフリカ進出

ピジョングループは、2023年末にアフリカ地域における初の拠点として、ケニアに現地法人を設立し2024年5月より販売を開始しました。ケニア市場における育児文化およびニーズの理解に努め、赤ちゃんとそのご家族に最適な商品およびサービスを提供することを通じて、事業成長を目指しています。今後、ケニアでの事業活動を通じて得られた知見を活かし、他のアフリカ地域への展開も視野に入れ、アフリカ市場の開拓に取り組んでまいります。

今後もピジョングループでは、新たな成長領域の探索・育成にも注力し、サステナブルな成長に繋げていきます。

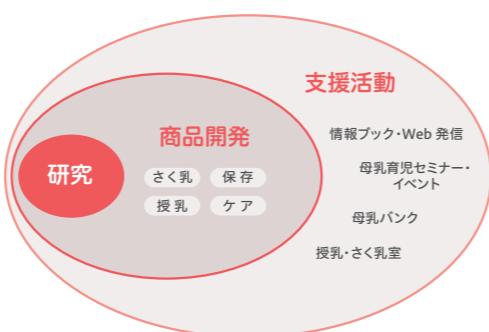
ピジョンの研究開発

# 赤ちゃんとご家族に寄り添う 哺乳器を届けたい。

—赤ちゃん一人ひとりを救う世界最高の「哺乳器」を目指して—

## —母乳育児支援ステートメント—

私たちが適切な情報や商品・サービスを通して、  
赤ちゃんと母親が望むだけ長く母乳育児を続けられるよう応援します。  
さまざまな理由で母乳育児が困難な場合も  
赤ちゃんの健やかな成長のために最善な方法をお届けします。



## | 赤ちゃんとママにとって大切な母乳育児を続けるために

ピジョンでは、いつでも安心して母乳育児が継続できるよう、「赤ちゃんがママのおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる」ことを目指して、哺乳器を開発しています。母乳には、生後6ヵ月までの赤ちゃんの成長と発達をサポートするために必要なすべての栄養素が含まれており、また、赤ちゃんの免疫力を強化し、感染症から守るはたらきがあります。赤ちゃんの成長と発達には母乳育児が第一の選択肢である——。この考え方の下で、ピジョンは「母乳育児支援ステートメント」を宣言し、商品開発と支援活動の両面から母乳育児を応援してきました。赤ちゃんが母乳を飲む最良の方法は、ママのおっぱいからの直接授乳で、赤ちゃんが望むだけの頻度と量を継続することにあります。しかし、赤ちゃんがママのおっぱいから直接飲めない事情を抱えている場合や、ママの健康状態や産後の体の回復状況、ライフスタイルの変化などによっては、直接授乳することが難しい場合もあります。このような場合には、さく乳した母乳を与える授乳方法もあります。このときに広くお使いいただいているのが哺乳器です。しかし、ママの乳首を吸わせたり、人工乳首を吸わせたりすることが、赤ちゃんの口腔反応を混乱させる原因になってしまうとの指摘もあります（乳頭混亂）。この乳頭混亂が生じると、哺乳器授乳を行っている赤ちゃんが直接授乳を嫌がったり、直接授乳を行っている赤ちゃんが哺乳器を拒否したりして、直接授乳の継続を難しくしてしまう場合があります。哺乳器が母乳育児を阻害せず、直接授乳と併用できるようにするには、人工乳首ができるだけママのおっぱいに近づけ、赤ちゃんがどちらの乳首でも、本来の飲み方でスムーズに母乳を飲めるようにしなければいけません。

### 乳頭混亂とは？

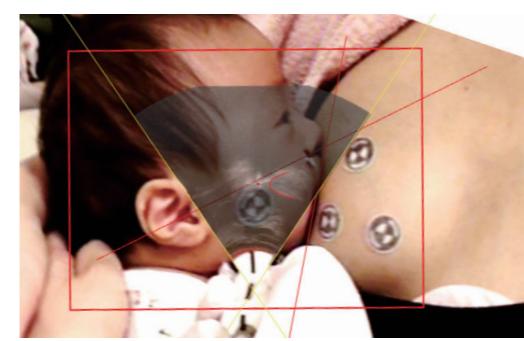
WHOとUNICEFは、母親の乳首を吸わせたり、人工乳首を吸わせたりすることが、赤ちゃんの口腔反応を混乱させる原因になってしまう可能性を指摘しています。<sup>\*</sup>この混乱が生じると、「直接授乳を行っている赤ちゃんが、哺乳びん授乳を拒否する」「哺乳びん授乳を行っている赤ちゃんが、直接授乳を嫌がる、適切に哺乳することが困難になる」といったことが考えられます。

<sup>\*</sup> WHO&UNICEF, IMPLEMENTATION GUIDANCE Protecting, promoting and supporting Breastfeeding in facilities providing maternity and newborn services: the revised BABY-FRIENDLY HOSPITAL INITIATIVE 2018

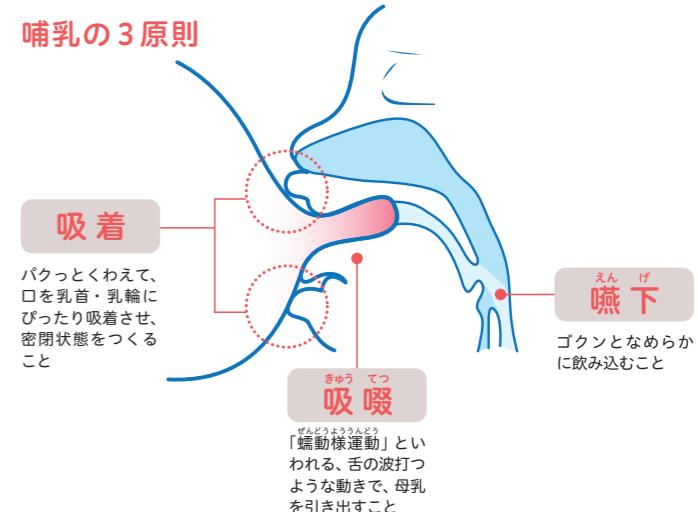
## おっぱいの形や見た目を再現するのではなく、哺乳運動を再現する 60年以上の研究と哺乳3原則の追求

そこでピジョンは、言葉を話せない赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムを解明するために、60年以上にわたる徹底した観察でその研究を行ってきました。赤ちゃんのおっぱいの飲み方は、大人がストローで吸うような飲み方とは異なります。赤ちゃんの口腔内で行われているさまざまな運動とはたらきは、外観を観察するだけでは分かりません。そのため、赤ちゃんの哺乳中の口腔内の動きを調べる口腔内観察カメラやエコー（超音波診断装置）、口腔内吸啜圧の測定装置など、独自の研究観察技術も生み出しながら研究を重ねました。そして、赤ちゃんの哺乳には、乳首をパクッとくわえ（吸着）、舌の動きで母乳を引き出し（吸啜）、ごっくんと飲む（嚥下）3つのはたらき「哺乳3原則」が大切であることを導き出しました。

中央研究所には赤ちゃんの行動観察を行うためのモニタールームを設置しており、近隣に住む年間250組以上の赤ちゃんとママにご協力いただくことで、日常的にモニター活動を行っています。モニタールームでは、ママに授乳してもらい、赤ちゃんがいつもどおりに哺乳している様子を、ビデオやエコーなどを用いて観察しており、直接授乳の際の哺乳運動と人工乳首による哺乳運動の比較研究も行います。そして研究成果は積極的に学会や論文で発表し、世界の哺乳研究にも貢献しています。ピジョンの研究がきっかけとなり、病院との共同研究や産学連携が発展することも少なくありません。



承諾を得て掲載



## TOPICS 哺乳器開発へのこだわり

### 感覚 …「感覚」を数値化することで、人工乳首は進化する

モニター活動で得たビデオの映像とエコーの映像をピジョン独自の手法で重ね合わせ、吸着時の口の角度や深さを測定・分析します。近年は「吸着深度」に関する研究を重ね、赤ちゃんの口の中には乳首が安定する吸着ポジションがあることも分かってきました。これまで吸着については、「十分に深く」といった感覚的な表現にとどまっていました。今後、測定・分析を進め、そうした大切な感覚を数値化して捉えることで人工乳首の使い勝手を一層向上させられると考えています。また、ママの乳首のやわらかさを測定することも、人工乳首の開発に役立ちます。ピジョンでは、世界で初めて専用の測定装置を独自開発し、大勢のママからのご協力を得ることで、やわらかさの数値化にも成功しています。

当社のサイト「ピジョンのものづくり」より、詳細をご覧ください。

Webサイト <https://www.pigeon.co.jp/about/quality/>



### 観察から生まれた哺乳器 「母乳実感®」シリーズ

哺乳器の世界シェア1位<sup>※1</sup>を誇るピジョン製品の中で、世界でも類を見ない、徹底した哺乳研究と企画・設計過程でのこだわりを商品開発につなげ、「哺乳びんはどれも同じ」というイメージをくつがえしたのが、「母乳実感®」シリーズです。

この「母乳実感®」シリーズは2002年に初代を発売して以来、数多くの赤ちゃんとご家族に受け入れられ、2010年に販売を開始した第2世代「母乳実感®」は、2020年までの11年間で約1億4,000万本、乳首単体では約2億9,000万個が世界中で販売されました。日本において「母乳実感®」シリーズは、国内の病院・産院で最も多く採用され、日本では80%以上<sup>※2</sup>の圧倒的なトップシェアを獲得しています。

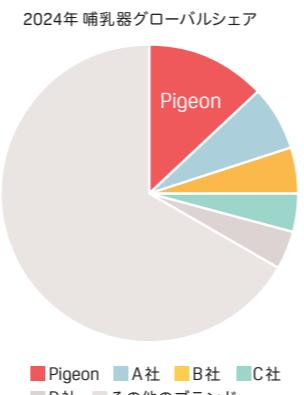
中国でも商品名「自然実感」シリーズとして2000年代前半に発売以来、ピジョンブランドへの高い信頼性や商品の機能性、安全性などが中国の幅広い世代のママ・パパに支持され、中国本土においてトップシェア<sup>※3</sup>を獲得しています。

そのほかの海外市場においては商品名「SoftTouch™」シリーズとして発売しており、ほかのタイプの哺乳器とあわせて、ピジョンの哺乳器はインドネシア、シンガポール、タイ、ベトナムでもトップシェア<sup>※3</sup>となっています。また、ランシノ事業においても、ピジョンの「母乳実感®」をベースにした「NaturalWave® Nipples」シリーズをランシノブランドで北米および欧州で展開し、母乳育児を続けたい多くのお客様に支持をいただくなど、ピジョンの「母乳実感®」シリーズは世界各国で高い評価を得ています。

※1 母乳実感®シリーズ以外の製品を含む

※2 当社調べ(2024年12カ月平均)。インテージPOS全国ベビーショップ・ドラッグストア合算拡大推計値

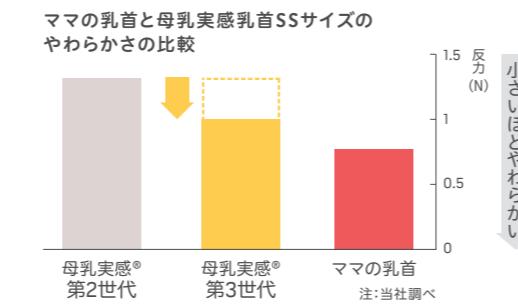
※3 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)



出典: Global Nursing Bottle Market 2025 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2031, Global Info Research

### 進化を続ける哺乳器

赤ちゃん一人ひとりを救う世界最高の「哺乳器」を目指してさらなる理想を追求し、ピジョンは2021年9月には中国で、2022年2月には日本で、第3世代の「母乳実感®」を発売しました。この乳首の素材には、やわらかさが一層向上したシリコーンを新開発し、採用しています。ただシリコーンは、やわらかくすればするほどちぎれやすい素材であるため、赤ちゃんが噛んでもちぎれることのないよう、配慮も必要です。こうした「理想のやわらかさ」と「耐久性」を追求した乳首の開発の裏には、試作に試作を重ねた開発者の努力と創意工夫がありました。また、赤ちゃんの成長に伴い吸う力、飲む量、噛む力も変わるために、吸い穴のサイズだけでなく乳首の硬度にも小刻みに変更を加えています。例えば、歯が生えてきた赤ちゃんが噛んでしまうケースも想定して、高月齢の赤ちゃん向けの乳首は十分な強度で設計しています。また、哺乳時にしっかり吸着できていないと、母乳やミルクが赤ちゃんの口角から漏れてしまうほか、乳首にも傷ができることがあるため、適切なくわえ込み深度の目安となる「ラッチオンオンライン」を新設計し、乳首の理想的な吸着を導いています。使う方に「正確にくわえさせなくては」とストレスにならないよう、そして赤ちゃんの飲み方の個性も考え、直線ではなくあえて波形で目安となる深さに幅をもたせています。ピジョンがお届けする人工乳首の数は、年間1億個を超える。その一つひとつの安全性をより確かなものにするために、私たちは公的規格基準以外にも独自の厳しい品質管理基準を設けており、例えば工場における品質検査では、人工乳首1個につき15項目以上を検査します。成形サイズ、吸い穴、通気バルブ、弾力性といった機能検査は専用の計測機器を用いて行い、異物混入、ほこりの付着、樹脂のはみ出し・欠損といった外観検査は機械だけに頼ることなく、目視やルーペを使ってもチェックしています。人工乳首は赤ちゃんに栄養を届け、命を支える商品です。一つひとつの人工乳首の先に、一人ひとりのかけがえのない赤ちゃんがいることを胸に刻み、今日もすべての工場で、確かな品質を見極めています。



### 病産院向け哺乳器-専門的なケアを必要とする赤ちゃんに

ピジョンは、すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できることを追求し、病産院のNICU(新生児集中治療室)との共同研究に取り組んでいます。専門的なケアを必要とする赤ちゃんに対しても、どの部分に困難が生じ、どの機能を支える商品を生み出せば赤ちゃんの哺乳をサポートできるのか、常に問い合わせながら研究開発を進めています。これまで、「口唇口蓋裂児用哺乳器」「弱吸啜用乳首」など、低出生体重児や障がいがある赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら母乳やミルクをしっかりと哺乳できる専用商品を提供しています。また、2022年には病産院向けに、早産児・低出生体重児にママの初乳を一滴でも多く届けられるよう初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop(プレシャスドロップ)」の提供を開始。2024年には、口唇裂・口蓋裂や疾患などで直接授乳や人工乳首での哺乳が困難な赤ちゃんのための哺乳器(細口哺食器)をリニューアルした「ロングフィーダー」の発売を開始するなど、すべての赤ちゃんの栄養摂取の手助けをするため、研究開発を続けています。

そして、専門的なケアを必要とする赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、グループのものづくりに反映され、当社の商品力を支える大きな強みとなっています。



### 知的財産権への取り組み

知的財産権は企業の持続的発展に不可欠なものであり、正に創造・保護・活用されることで健全な企業発展に寄与するものとピジョンは考えます。また、自社の製品を安心してお客様にお届けするためにも、知的財産活動を強化しています。特に、事業戦略における重要アイテムに関しては、知的財産権の取得強化を方針とし、開発部門と連携のうえ、権利取得後の活用場面を想定した対応を行っています。さらに近年では、ECマースの発展で製品が越境し流通してしまう状況にあることから、当社ブランドの棄権についても知的財産部門で監視を強化しています。例えば、「母乳実感®」シリーズの事業展開では、模倣品への対応も視野に、広域にわたり意匠や商標の権利化を進めています。



### この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていくために

世界各地で高い評価をいただいているピジョンの哺乳器ですが、現状に満足することなく、今日もさらなる進化に向けた努力を積み重ねています。ピジョンが目指しているのは、必要とするすべての赤ちゃんにピジョンの哺乳器を届けることです。ピジョングループは、グローバルのベビーケア市場において未だ市場開拓の途上にあり、これからピジョンが関わることのできる赤ちゃんが、世界には大勢待っています。

一人ひとりの赤ちゃんが、そのまま持った輝きを育みながら成長していくよう、ピジョンはさらに研究開発を深化させ、新しいものづくりやサービスの開発を続けています。これまでご紹介したピジョンの哺乳器に対するこだわりや、徹底して赤ちゃんの哺乳運動を観察・研究し、商品開発へつなげてきたそのノウハウや想いを具現化するだけでなく、サステナビリティの視点も考慮した新素材の研究開発や社会価値も備えたユニークなものづくり、地域性を反映した商品の開発なども展開していきます。既進出国でも、未開拓地域でも、ピジョングループには成長の余地が十分にあり、赤ちゃんのことを誰よりも考えているピジョンだからこそ生み出せる、こだわりの詰まった商品をより多くの赤ちゃんに届けることで、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきます。

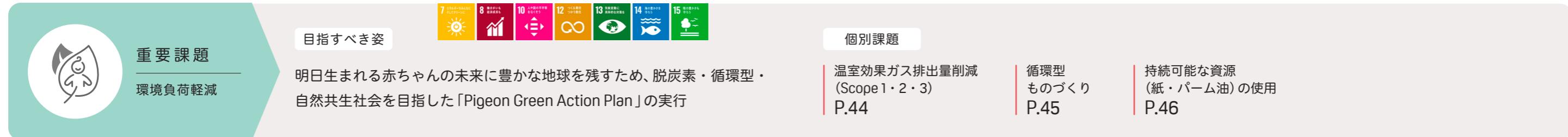
はじめに

トップメッセージ

価値創造ストーリー

サステナビリティ

データセクション



### 地球環境保全に対する基本的な考え方（環境方針）

ピジョングループは、「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」に基づき行動することを通して、限りある地球環境において持続可能な社会を形成し、「明日生れる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」ために、環境法規の遵守はもとより、あらゆる事業活動において環境との関わりを認識し、人類共通の課題である環境問題への積極的な取り組みを推進します。

そのために、省資源、エネルギーの利用効率の最大化を追求し、かつ、温室効果ガスや廃棄物、有害化学物質などの環境負荷物質の排出を低減することで、地球温暖化の抑制、環境汚染の予防および生物多様性の保全に努めます。

そして、それらの取り組みを推進するにあたっては、未来の地球環境による影響を及ぼすよう、お客様、お取引先様、地域社会などサプライチェーン上の多様なステークホルダーに対し事業活動を通じて適切な連携・協働を働きかけます。

### 環境関連方針

ピジョングループでは、2024年11月に新たに持続可能なパーム油調達方針を策定しました。また、生物多様性方針を策定し、生物多様性を保全するための取り組みを推進しています。詳細についてはWebサイトをご覧ください。

持続可能なパーム油調達方針 [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment\\_top/environmental\\_policy\\_/#headline-1737416849](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/environmental_policy_/#headline-1737416849)

生物多様性方針 [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment\\_top/environmental\\_policy\\_/#headline-1601272300](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/environmental_policy_/#headline-1601272300)

### 国際的な温室効果ガス排出量削減目標認定（SBT認定）

2025年4月、ピジョングループの温室効果ガス（GHG）排出量削減目標のうち、2030年のGHG排出量削減目標が科学的な根拠に基づいたSBT（science-based targets）目標としてSBTiイニシアチブに認定されました。



### 中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」の更新

明日生れる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すための活動計画として2022年に「Pigeon Green Action Plan」を策定しました。「脱炭素社会」、「循環型社会」そして「自然共生社会」の実現を目指した中長期的な目標を設定し、ピジョングループ全体で目標達成に向けた取り組みを推進しています。なお、脱炭素社会の実現を加速させるために、2030年Scope1&2 GHG排出量削減目標（2018年度比）を、従来の50%削減から70%削減に上方修正しました。

## Pigeon Green Action Plan

明日生れる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す



Scope 1: 燃料の燃焼などによって当社の事業所や車両から直接排出される温室効果ガス排出量  
Scope 2: 他社から当社に供給された電気や熱の使用に伴う温室効果ガス排出量(他社の発電所や熱製造所で排出される温室効果ガス排出量)  
Scope 3: Scope1、Scope2以外の間接排出(当社の活動に関連する他社や顧客による排出)  
Category1は購入した製品やサービスに関連する排出、Category2は販売した製品の廃棄に関連する排出  
RSPO: 持続可能なパーム油のための円卓会議  
B&C (ブックアンドクレーム) 方式: RSPOにより認証された生産者が認証パーム(核)油の生産量に基づいて発行したクレジットを最終利用者が購入することで、認証された持続可能なパーム(核)油の生産を支援する仕組み  
※ SBTi (Science Based Targets initiative) は、CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4つの機関が共同で運営し、パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標を設定することを推進しています。

### ベビーケア・マタニティ用品のマテリアルフロー



## 脱炭素社会の実現に向けた取り組み

ピジョンは、気候変動による地球環境とビジネス環境の変化から生じるビジネス上のリスクと機会、ならびにこれらがもたらしうる財務的影響を理解し、重要なリスクと機会を適切にマネジメントするため「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言への賛同を表明しています。

### 気候関連リスクおよび機会についての当社のガバナンスおよびリスクマネジメント

気候関連の課題のうち、水害により操業が中断するリスクなど、短期～中期的な発生可能性が高く事業継続に直結するリスクは「GHOリスクマネジメント委員会」を中心にマネジメントを行っています。長期的な時間軸および事業を横断した視点で対応する必要がある課題に対しては「サステナビリティ委員会」にて、気候変動を含む環境保全に関する中・長期のグループ目標の設定と進捗評価を行っています。GHOリスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会はどちらもグローバルヘッドオフィス（GHO）担当取締役が委員長を務め、両委員会における審議結果を取締役会へ報告しています。

### 戦略：気候シナリオ分析

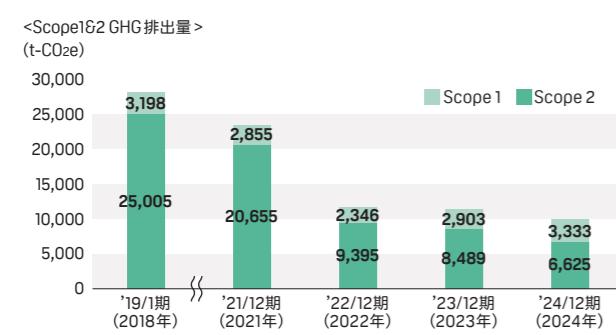
気候シナリオを用いたリスクおよび機会の分析を行うにあたり、まずは、中核ビジネスである日本事業および中国事業における哺乳器・乳首・スキンケアの製造・販売ビジネスを分析対象としました。世界平均気温の上昇を工業化前比1.5度に抑えるために脱炭素化へ向けて進む世界（1.5度シナリオ）と炭素排出量が多く世界平均気温が4度上昇する世界（4度シナリオ）の2つのシナリオに基づいて、2030年（物理的リスクは2050年時点も考慮）の財務影響を分析しています。気候関連リスクおよび機会の詳細とこれらがもたらしうる潜在的な財務影響額は「ピジョングループ TCFD Report 2024」をご覧ください。

TCFD Report 2024 [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/PigeonTCFDReport202412\\_1.pdf](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/PigeonTCFDReport202412_1.pdf)

### 指標および目標

長期目標	2050年 Scope1&2 GHG 排出量ネットゼロ		
2030年目標	Scope1&2 GHG 排出量 2018年度比 70% 削減	2024年進捗 Scope1&2 GHG 排出量 2018年度比 65% 削減	2023年進捗 Scope3 Category1&12 GHG 排出量 2021年度比 25% 削減
	Scope3 Category1&12 GHG 排出量 2021年度比 25% 削減	Scope3 Category1&12 GHG 排出量 2021年度比 17% 削減	

2025年4月、ピジョングループの温室効果ガス（GHG）排出量削減目標のうち、2030年のGHG排出量削減目標が科学的な根拠に基づいたSBT (science-based targets) 目標としてSBTイニシアティブに認定されました。2024年のScope1&2 GHG排出量については、設備、機器の省エネルギー化および太陽光による自家発電量を増加させるとともに、再生電力への切替えと再生可能電力エネルギー証書の購入を進めた結果、2018年度から65%減少しました。また、Scope3 GHG排出量のうち、特に排出量の多い、原材料や資材の仕入れに関連する排出(Category1)と使用済み製品の廃棄処理に関する排出(Category12)において、2030年までに25%削減（2021年度比）を目指して取り組みを進めています。



集計範囲：ピジョン株式会社および国内・海外の連結子会社。注：Scope1 GHG排出量において、'19/1期～'22/12期についてはエネルギー起源のCO<sub>2</sub>のみを算定対象としています。  
'23/12期からはメタンや亜酸化窒素を含むエネルギー起源以外の温室効果ガスについても算定対象としています。

Web サイト [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment\\_top/co2/](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/co2/)

## 循環型社会の実現に向けた取り組み

### 中期目標

2030年 植物由来または再生素材を使用したパッケージ50%（重量比）  
2030年 リユース／リサイクル／コンポスト可能なパッケージ100%

世界のプラスチック消費量は増加しており、ピジョングループが販売している商品パッケージ多くのプラスチックを使用しています。持続可能な社会を実現するため、商品を作りて終わりにしない循環型のものづくりを推進しています。

2030年目標 植物由来または再生素材を使用したパッケージ 50%（重量比） 2024年実績 46%

2030年までに商品パッケージにおける植物由来または再生素材の使用比率を重量比で50%に向上させることを目標に、石油由来のバージンプラスチック使用量の削減を進めています。2024年には日本国内で販売している「ぶちストローントル」の商品パッケージを一新しました。これまで「ぶちストローントル」には紙とプラスチックの両方を使用していましたが、リニューアル後の新しい商品パッケージには、紙のみを使用し、プラスチックは使用していません。この変更により、商品パッケージにおけるプラスチックの使用量を商品1個あたり14g削減しました。またリニューアル後のパッケージは紙の使用量を増やすよう、商品全体を覆うのではなく、商品の一部のみを覆うデザインを採用しています。さらに、これまで紙に印刷していた取扱説明書は二次元コードで読み取りを行うことで、Webサイトにて閲覧できるように変更しました。



2030年目標 リユース／リサイクル／コンポスト可能なパッケージ 100% 2024年実績 84% (SKU数比)

当社グループは2030年までにすべての商品パッケージをリユース、リサイクルまたはコンポスト（堆肥化）可能な設計にすることを目指しています。リユースは、商品を使用後に、使用前と同様の目的で再使用できること、リサイクルは、商品パッケージをお客様がキャップやボトル、ラベルなどのパーツごとに容易に分解することができ、さらに分解後の各パーツが複合素材ではなく単一素材で構成されているものと定義しています。2024年は当社グループが販売した全商品SKUのうち84%の商品のパッケージがこの基準を満たしていました。特にウェットワイプのパッケージやベビーフードのパウチ袋、一部商品のシュリンクフィルムなどが複合素材のためリサイクルできない素材となっていますが、単一素材への切り替えを調査、検討しています。

2024年には中国ではベビードリンクカップの「Training Master」シリーズを発売しました。「Training Master」シリーズは商品パッケージ原料の50%がサトウキビ、残りの50%が木材パルプで作られていますが、防水機能もあるため、小物入れや植木鉢として長く使うことができます。また、役目を果たした後はパッケージを破碎することで、コンポスト（堆肥化）可能な商品パッケージを実現しています。当社グループは、リユース、リサイクルまたはコンポスト（堆肥化）可能なパッケージ素材の探求を継続しています。

当社グループは、哺乳器や産業廃棄物のリサイクル推進、生産工場における水使用量の削減に取り組んでいます。これらの詳細についてはWebサイトをご覧ください。

Web サイト [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment\\_top/circulation/](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/circulation/)



## 自然共生社会の実現に向けた取り組み

## 中期目標

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率100%

2030年 自社生産のスキンケア／洗たく／洗浄消毒商品におけるRSPO認証パーム油の使用率100%  
(B&C方式を含む)

B&C（ブックアンドクレーム）方式：RSPOにより認証された生産者が認証パーム（核）油の生産量に基づいて発行したクレジットを最終利用者が購入することで、認証された持続可能なパーム（核）油の生産を支援する仕組み

2030年目標 パッケージにおける持続可能な紙の使用率 100%

2024年実績

67% (SKU数比)

ピジョングループは適切に管理された森林からの木材を原材料とした森林認証紙および再生紙の採用を推進しており、2030年までに、パッケージ※に紙を使用している全商品（SKU数）のうち、森林認証紙や再生紙を採用している商品パッケージの割合を100%にすることを目指しています。

特に基幹商品である哺乳器・乳首の個箱において森林認証紙の採用を進めており、これまでに日本では「母乳実感®」シリーズの全商品の紙パッケージすべてにおいて森林認証紙を採用、中国では「自然実感」（日本における商品名：「母乳実感®」）の約9割で森林認証紙を採用しました。

ほかにも、マタニティ衣料やスキンケア、洗たく、洗浄消毒商品など幅広い商品のパッケージにおいて持続可能な紙の使用を推進しており、新商品のパッケージにおける森林認証紙の採用だけでなく、既存商品のパッケージにおける森林認証紙への切り替えに各国で取り組んでいます。

※ 輸送時の段ボールやラベルシールなどは含まない



2030年目標 RSPO認証パーム油の使用率 100% (B&amp;C方式を含む)

2024年実績

11%

当社グループが製造、販売しているスキンケアや洗たく、洗浄消毒商品の原料の一部は、アブラヤシのパーム油、パーム核油から製造された成分を含んでいます。アブラヤシ商品の持続可能な使用を進めるため、熱帯雨林や生物多様性の保全など「持続可能なパーム油」の生産と利用促進を目的とした非営利団体である「RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議)」に正会員として加盟しており、当社グループが生産しているスキンケア、洗たく、洗浄消毒商品においてRSPO認証パーム油を使用することを推進しています。

2021年から日本事業とシンガポール事業において、一部の洗剤およびスキンケア商品を対象にB&C（ブックアンドクレーム）方式により購入したRSPOクレジットを使用しています。シンガポールやインドネシアなどの国で展開しているナチュラル・ボタニカル・ベビースキンケアシリーズはRSPO認証ラベル表示製品の一つです。



ナチュラル・ボタニカル・ベビースキンケアシリーズ  
(RSPO認証ラベル表示製品)

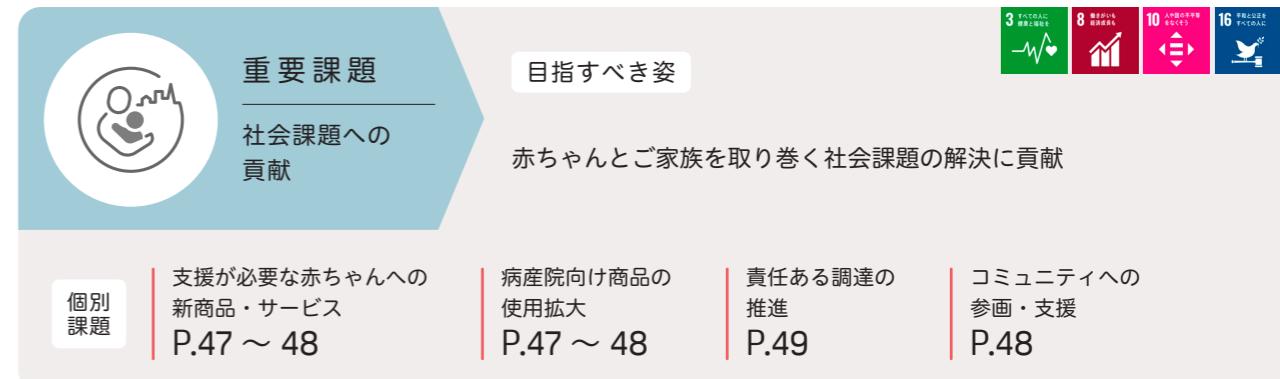
種類	2022年	2023年	2024年
パーム油	総使用量※1 244トン	351トン	419トン
	購入し使用したRSPOクレジット量※2 CSPO:52トン	CSPO:56トン	CSPO:61トン
パーム核油	総使用量※1 432トン	258トン	261トン
	購入し使用したRSPOクレジット量※2 CSPKO:56トン	CSPKO:46トン	CSPKO:24トン

集計範囲：ピジョンホームプロダクト㈱、PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.、PIGEON INDUSTRIES (Thailand) CO., LTD.、PT PIGEON BABY LAB INDONESIA

ピジョンホームプロダクト㈱は自社生産品の原料を対象として算出。集計対象商品は、洗剤、洗浄およびスキンケア。

※1 原料中のアブラヤシ由来成分の量をパーム油またはパーム核油に換算した値

※2 この数値はRSPO認証を通じた監査を受けていません



早産で生まれた赤ちゃん、低体重で生まれた赤ちゃん、病気や外的疾患で治療が必要な赤ちゃんなど、専門的なケアを必要とする赤ちゃん一人ひとりの健やかな成長を支え、ご家族がより安心し幸せを実感できるように支援する活動を各國で行っています。

## 専門的なケアを必要とする赤ちゃん向けの商品

すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できることを追求し、病産院のNICU（新生児集中治療室）との共同研究に取り組み、「口唇口蓋裂児用哺乳器」「弱吸啜用乳首」など、低出生体重児や障がいがある赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら母乳やミルクをしっかりと哺乳できる専用商品を提供しています。また「早期産児おしゃぶり Preemie Care（ブリーミーケア）」は、治療や処置などの痛みを緩和させる一つの方法として用いられています。2022年には病産院向けに、早産児・低出生体重児にママの初乳を一滴でも多く届けられるよう初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop（プレシャスドロップ）」の販売を日本で開始。中国では皮膚が未熟な赤ちゃんのトラブルを軽減するため、低出生体重児専用オイルを開発。2024年には、口唇裂・口蓋裂や疾患などで直接授乳や人工乳首での哺乳が困難な赤ちゃんのための哺乳器（細口哺食器）をリニューアルした「ロングフィーダー」の発売を日本で開始しました。また2025年にインドでは「Paladai Baby Feeder」の発売を開始しました。「Paladai Baby Feeder」は100%シリコーン製で、インドで伝統的に使われている金属製の新生児用授乳器（パラダイカップ）をもとに、衛生性、耐久性といった使い勝手の良さを追求して開発された商品です。専門的なケアを必要とする赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、ピジョンのものづくりに反映され、ピジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。



## 専門的なケアを必要とする赤ちゃんとご家族向けの活動：世界早産児デー啓発イベント開催

ピジョンは行政や地域、企業の垣根を越えて早産で生まれた赤ちゃん・ご家族を支える未来を目指し、11月17日の世界早産児デーに合わせ、日本NICU家族会機構（JOIN）と共同主催で「世界早産児デー啓発イベント2024～ちいさく生まれたこどもと家族を支えるあたたかい社会へ～」を開催しました。イベントでは東京都知事からのメッセージの上映や医療従事者による早産児と家族に対する理解と支えの重要性に関する講演、「皆で作り上げる、早産で生まれたこどもとそのご家族への応援メッセージボード」・「早産で生まれた赤ちゃんの写真展示」などの展示を行い、早産児とそのご家族について知り、考えるきっかけを提供しました。



### 専門的なケアを必要とする赤ちゃんとご家族向けの活動：母乳バンクを支援

専門的なケアを必要とする赤ちゃんとご家族向けの活動の一つとして、日本・中国・インド・インドネシア・ベトナムなどにおいて、母乳バンク<sup>※1</sup>を支援しています。日本では2024年、ピジョン本社1階の「日本橋母乳バンク」の全面リニューアルを行い、母乳の低温殺菌を行う処置室の面積を従来の約2倍に拡大しました。また、2023年秋に日本母乳バンク協会が実施したクラウドファンディングによって購入した最新式低温殺菌器を導入することにより、ドナーミルクの低温殺菌処理能力が従来の約3倍に向上了しました。施設の全面リニューアルと新機器導入を記念して開催した式典には、24社42名のメディアが来場、TV・新聞・Web等で広く報道され、母乳バンクの認知拡大に寄与しました。またインドネシアでは、インドネシア最大の国立病院RSCMにおける同国初の母乳バンク設立を支援し、2024年12月にオープニングセレモニーを開催しました。当社グループは今後も母乳バンクの普及活動を継続し、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決と企業価値向上を目指します。

※1早産や極低出生体重児(出生体重1,500g未満の赤ちゃん)が、必要な母乳を、自らの母親から得られない場合に、寄付母乳を低温殺菌処理し、「ドナーミルク」として提供する施設(「ドナーミルク」対象の赤ちゃんは日本における基準)



### 専門的なケアを必要とする赤ちゃんとご家族向けの活動：口唇裂・口蓋裂の赤ちゃんを支援

ピジョングループは、中国、シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシアなど、世界各地で口唇裂・口蓋裂<sup>※2</sup>の赤ちゃんを支援する活動を行っています。2024年、中国では、非営利団体Operation Smileと協働して雲南省文山市に訪問し、口唇裂・口蓋裂の赤ちゃんとご家族や医療従事者に向けて栄養アセスメントや栄養トレーニング、当社の口唇裂・口蓋裂の赤ちゃん向け哺乳器の使用方法の実現を行いました。Operation Smileは、口唇裂・口蓋裂の手術の基準を1歳以上かつ体重10kg以上の赤ちゃんに定めており、口唇裂・口蓋裂の赤ちゃん向け哺乳器の使用は手術前の適切な栄養摂取に貢献します。このほか、手術の際の事務的なサポートにも参加しています。商品の寄贈や、寄付活動だけでなく、各国の社員がボランティアで支援を行うことで、赤ちゃんとご家族に寄り添い、また医療従事者とも連携を行うことで、ブランド力の強化・向上につなげていきます。

※2先天性障がいの一つであり、軟口蓋あるいは硬口蓋またはその両方が閉鎖しない状態の口蓋裂と、口唇の一部に裂け目が現れる状態の口唇裂の総称



### 一般消費者向けセミナー・医療従事者向けセミナー

ピジョングループは、一般消費者向けのオンラインセミナーやイベントを各国で開催しています。日本では、助産師から学べるスキンケアについての基礎知識、先輩ママが教える沐浴・保湿の実技レッスン、ピジョン社員による肌ケアグッズレッスンなどをテーマにしたドラッグストアとの共同セミナーをプレママ・プレパパ向けに開催。2024年は合計1,277名が参加しました。海外においても、母乳育児や乳歯ケアに関するセミナーを多数開催しており、歯科検診が義務化されていないマレーシアにおいては、デンタルクリニックと協働し、無料歯科検診やオーラルケアの方法について伝えるイベントを開催。2024年は合計2,300名が参加しました。また、各国で母乳哺育・授乳支援などに携わる医師・助産師・看護師・保健師・栄養士・薬剤師などの医療従事者の方々が、ケアや支援をする際に活かせる情報を発信する、医療従事者向けセミナーも実施しています。日本では授乳支援や産後ケア、妊娠期の栄養摂取をテーマに、授乳支援やスキンケア、欧州でも母乳育児をテーマにセミナーを開催し、2024年も世界各国の病院の医療従事者にご参加いただきました。当社グループは、医療従事者向けのセミナーを通じて、病院や産院での認知と信頼構築を目指します。



### 人権尊重への取り組み

ピジョングループは人権尊重の取り組みを推進すべく、2024年5月に「ピジョングループ人権方針」を策定し取締役会の承認を受けました。ピジョンは、赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、世界各国・地域で事業活動を行っています。Pigeon Group DNAにおいて、「愛」を経営理念・「愛を生むは愛のみ」を社是として掲げる当社グループにおいて、人権を尊重することは事業活動の基礎です。そして、私たちは高い倫理観と誠実さをもって事業活動を行うためのコンプライアンスの基本方針である「企業倫理綱領」において「人権の尊重」を定め、調達活動におけるビジネスパートナーの皆さまとの行動指針である「CSR調達ガイドライン」等にも「人権の尊重」を定めています。「ピジョングループ人権方針」の詳細はWebサイトにてご覧ください。

Webサイト [https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social\\_top/humanrights/](https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social_top/humanrights/)

また「ピジョングループ人権方針」のもと、全社員の人権意識を高め、人権尊重の企業文化を醸成するため、「人権の尊重」に関する社員教育を開始しました。企業活動と人権に関する基本的な知識を習得するとともに、人権尊重の重要性を認識、日々の業務に活かすことができるよう、動画での教材学習および理解度テストを実施し、2024年は日本事業のすべての販売会社、生産会社の取締役および監査役、正社員、嘱託社員(再雇用嘱託を含む)、派遣社員、パート、アルバイト社員の93.6%(1,458名)が理解度テストで満点を取得しました。さらに、同一の対象者に向けた人権リスク調査も実施しました。今後は海外グループ会社や社外においても調査を実施し、特定した人権リスクに対して、影響評価を行い、影響の予防や軽減に向けた取り組みの実施、モニタリングと情報開示を行う予定です。当社グループは国連グローバル・コンパクトの署名企業として、国連グローバル・コンパクトの10原則の実現へ向けて努力を継続します。

### 責任ある調達の推進

ピジョングループは調達活動における基本的な考え方と姿勢を示した「CSR調達方針」と、サプライヤーの皆さまとの活動指針となる「CSR調達ガイドライン」を制定しています。「CSR調達方針」と「CSR調達ガイドライン」は日本語だけでなく、中国語、英語等(9ヵ国語)に訳し、これらの方針およびガイドラインに基づき、調達する商品や原材料の品質と安定供給を追求するとともに、サプライヤーの皆さまとWin-Winの関係を構築しながら、法令遵守と高い倫理観の下で公正な取引を行っています。また、サプライヤーの皆さまにおけるESGに関する取り組みの把握とサプライチェーン上における課題認識を目的として、年1回CSR調達アセスメント調査を実施し、結果を開示しています。

#### CSR調達アセスメント(2024年)

##### 〈集計範囲〉

日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業

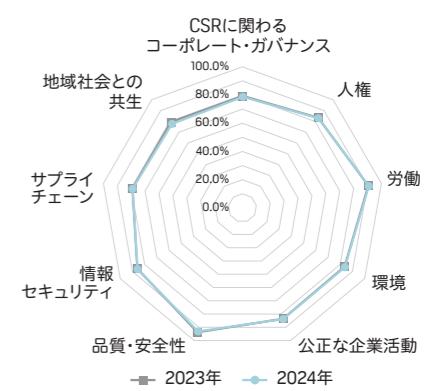
##### 〈対象サプライヤー〉

2024年の調査では、日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業の販売子会社と生産子会社におけるすべての1次サプライヤーの合計563社へ、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を送付し、480社から回答を得ました(回答率85.3%)。

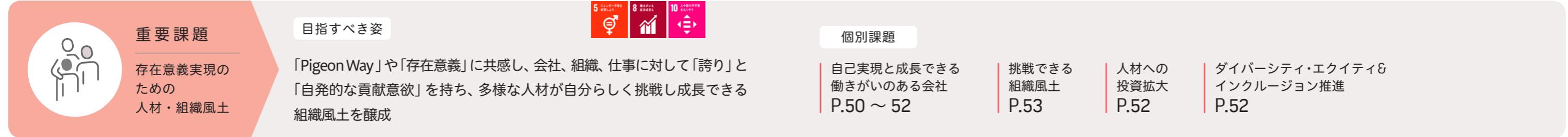
##### 〈調査結果〉

全体の平均得点率は84.6%となり、前年の84.7%から現状維持となりました。「品質・安全性」「労働」といった項目は90%以上ですが、「CSRに関わるコーポレート・ガバナンス」「サプライチェーン」「地域社会との共生」といった項目が80%未満であり今後のさらなる改善課題であることが分かりました。調査によって明らかになった課題に対しては、サプライヤーの皆さまとともに改善に取り組み、社会課題の解決への貢献と、サプライヤーの皆さまとのより強固な関係性の構築を図っていきます。

日本事業では、サプライヤーの皆さまとの相互コミュニケーションの機会として、業績報告と方針説明を目的とした「報告会」を年1回実施しており、その中でCSR調達アセスメントについても説明をしています。2024年は3月7日に説明会を実施し、50社に参加いただきました。新規サプライヤー様に対しては事前のリスク評価を行っています。今後はグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を新規サプライヤー様にも標準採用し、人権、労働、環境、公正な企業活動(腐敗、贈収賄の防止や競争法の遵守等を含む)、品質・安全性、サプライチェーン、地域社会の観点を含む、総合的な評価を行えるよう準備を進めています。



# 存在意義実現のための 人材・組織風土

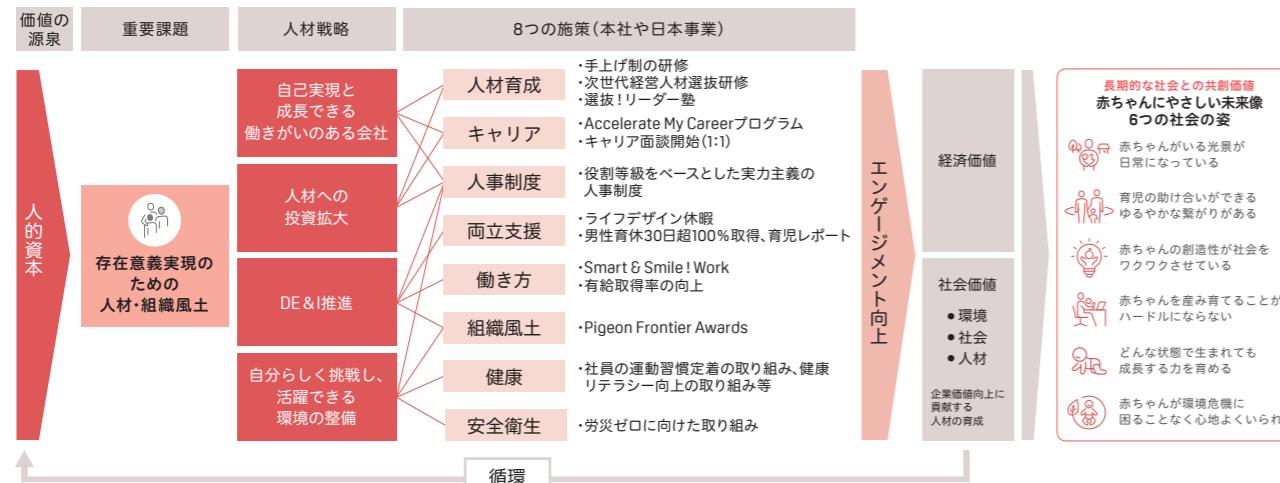


## 社員一人ひとりが自分らしく輝く会社を目指して

ピジョングループは、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」という存在意義のもと、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上に取り組んでいます。企業価値創造の最大の源泉は社員です。社員を人的資本と位置づけ、社員をどのように活かし経済価値向上と社会価値向上に繋げていくか明示するため、価値創造ストーリー（人材版）を策定しました。重要課題（マテリアリティ）の解決のため「自己実現と成長できる働きがいのある会社」「人材への投資拡大」「DE & I推進」および「自分らしく挑戦し、活躍できる環境の整備」を戦略的柱とし、8つの施策を実行しています。

## 価値創造ストーリー（人材版）

企業理念（価値創造のベース） **Pigeon Group DNA・Pigeon Way** 存在意義：赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします



## 戦略実行と推進体制



ピジョングループは、人的資本戦略を取締役会のアジェンダの一つとして、人的資本戦略に関する議論、戦略の実行状況に関する監督とモニタリングを実施しています。これまで日本を中心とした戦略でしたが、2024年に人事部を日本事業からグローバルヘッドオフィス（GHO）に組織を移管し、グローバルで戦略実行とその戦略を推進できる体制を構築しました。グローバルで社員と組織の状態と課題を把握するとともに、ビジネスユニットごとのガバナンスを実施していくため、ファーストステップとして各事業ユニットに人事部門の代表者をアサインしました。今後、人事部門の代表者たちが参加する会議体として「People Strategy Leaders Meeting」を定期的に開催し、状況の共有、グローバル共通の人事課題への対策検討と実行を行っていきます。

## エンゲージメント向上に向けて

ピジョングループでは、社員一人ひとりのPigeon Group DNA・Pigeon Wayに対する高い共感と、個人の仕事と存在意義の結びつきに対する実感が重要であると考え、Gallup社のエンゲージメントサービスを活用し、エンゲージメント調査を実施しています。2024年のエンゲージメントサービスでは、存在意義に共感している社員（5段階スコアで4または5を選択した社員）は88%という高い結果となりました。存在意義に共感している社員一人ひとりが、当社グループの中で自分らしく挑戦し、活躍し、希望するキャリアを実現することでエンゲージメントが向上します。社員一人ひとりのエンゲージメントが向上することで事業戦略の達成確率が高まり、企業の経済価値と社会価値双方の向上ならびにその先にある「赤ちゃんにやさしい未来」の実現に繋がります。ピジョンでは、Pigeon Frontier Awards 2022から誕生した『My Purpose Project』の活動の一環として、全社員に対してエンゲージメントカードのワークショップを実施しました。ピジョンの社員たちがそれぞれの羅針盤（My Purpose）を持ち自分らしく仕事をしていくことはエンゲージメント向上にもつながります。そして、2024年、国境を越えて『My Purpose Project』を中国事業、シンガポール事業にも拡大しました。

### エンゲージメント調査（2024年）

#### 〈集計範囲〉

ピジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. の正社員

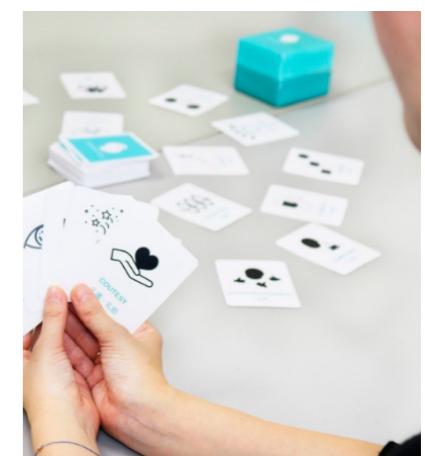
#### 〈調査項目〉

Gallup社が提供する調査項目に当社グループ独自の設問「私は会社が掲げているPigeon Wayに共感している」「私のチームの仕事は、Pigeonの存在意義実現につながっていると感じる」「私は、職場で自分らしくいられる」を追加して実施（回答率は94%（2023年回答率は89%））。

#### 〈調査結果〉エンゲージメントスコア

全体と当社グループ独自の設問のスコアとの相関性が極めて高いことが明らかとなつたため、独自の設問3つの平均スコアをKPIに設定しました。今後はスコア向上に向けた取り組みを推進します。

2025年目標	エンゲージメントスコア 4.21
2024年実績	エンゲージメントスコア 4.15
2023年実績	エンゲージメントスコア 4.11



Pigeon Frontier Awards 発『My Purpose Project』  
エンゲージメントカードを通じて自分の大切にしている価値観を役員と全社員が再認識する

# 存在意義実現のための 人材・組織風土

## 人材戦略

### 「自己実現と成長できる働きがいのある会社」「人材への投資拡大」

当社グループは、長期人材ビジョンとして「自律したプロフェッショナル集団」の実現を掲げ、実力主義の人事制度、自律的な成長と活躍を促す人材育成の仕組み、自律意識の高い社員に対するキャリア形成支援を行っています。人事制度に関しては、年齢や勤続年数、性別等の属性を一切排除し、実力で登用を行っています。社員が実際に担う役割と行動に連動した報酬体系とし、優秀な人材の獲得とリテンションのため、市場競争力を保てる報酬水準に設定しています。制度導入から数年が経過した現在、毎年続けて上の役割に昇格する優秀な社員も複数存在しています。また、今般改定を行ったPigeon Wayの体現も評価軸に加えました。自身の持つ力を余すところなく発揮し、それに見合った報酬を得ることは、エンゲージメントの向上にも寄与すると考えています。

#### ・次世代経営選抜研修(日本)

当社は、2004年から6年ごとに「次世代経営人材育成選抜研修」を実施し、将来の経営層を担う人材の育成を継続的に行ってています。本研修は発掘、育成、活用、登用のプログラムから構成され、各々のプログラムの過程で受講生の育成と選抜を行っています。これまでの研修修了者の多くが部門で中核的な役割を担い、活躍しています。現在在籍している活用プログラム以上の修了者30名のうち、2名が取締役、1名が監査役、8名が執行役員、3名が国内外グループ会社の取締役に就任しています。

#### ・リーダー塾(日本)

2023年より開始した本研修は、ピジョングループの未来を担う人材プール形成のため、自律・変革型リーダーの早期発掘と育成を目的として、3年ごとに実施しています。概ね40歳以下の若手から中堅の社員を対象とし、上司からの推薦と自薦で応募した社員の中から16名を選抜しました。変化の激しいビジネス環境の中で新たな価値を創造できるよう、ビジネストレンドテーマと掛け合わせたチームプロジェクト活動を通じて、新規事業の検討、提案および成果物(アウトプット)を作る経験を付与しています。

### 「DE&I推進」

当社グループは、多様な社員がお互いに価値観や考え方の違いを尊重し合い、その違いを活かすことが新製品アイデアを富ませ、イノベーション創出に繋がると考えています。当社グループは、DE&Iの推進のため、国籍、人種、性別、年齢、障がいの有無、性自認や性的指向などを問わず、意欲と能力のある多様な人材を社員として迎えるとともに、育児や介護、疾病などさまざまな事情を抱えても十分に能力を発揮できるよう、両立支援や働き方改革によって働きやすい環境を整えています。

女性活躍推進に関しても積極的な取り組みを行っています。海外と比較すると日本の女性管理職比率が劣後していることから、2016年以降、日本において「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」といったハード面での整備を行うとともに、男性社員を含む職場全体の意識改革を目的とした取り組みを積極的に実施してきました。また、中途採用に関しても積極的に実施しており、2024年12月末時点における当社の管理職の52.8%が中途採用により入社した社員となりました。

～男性育休取得率9年連続実質100%＊+取得日数30日超～

※対象者が育児休業取得可能期間に制度を利用した割合

ピジョンは子育てに携わる企業として、社員の出産・子育て支援の制度を早くから拡充し、2006年からは子どもの誕生後、1ヵ月間の有給休暇を取得できる「ひとつきいっしょ」を運用しています。制度開始時は、取得が進まなかった時期もあり、要因として周囲への負担やキャリアへの影響を懸念する声がありました。「女性が活躍するためには、男女平等に育児を分担できる世の中でなければならない」という考え方と「取得できない場合は理由を説明するように」というトップメッセージもあり、取得率は9年連続で100%を達成し、男性が育休を取得するのが当然という社内風土が形成されました。

2022年には「社員で作り上げる育児制度プロジェクト」を立ち上げ、社員の声を反映してさらに柔軟な働き方を支援する制度を導入しています。また、子どもが生まれた社員全員が、育児の様子や育児経験から得た気づきなどを育児レポートとして提出し、社内サイトで共有しています。そして「ピジョンの社員だって悩みながら子育てをしていることを社外の子育て世代に伝えたい」という社員たちの強い想いから、10年蓄積したレポートをPigeon Frontier Awardsのプロジェクトにより書籍化し発売しています。

2025年からは、3ヵ月育休取得できる「すくすくいっしょ」を制度化し、運用していく予定です。



社員から提出された育児レポート

### 「自分らしく挑戦し、活躍できる環境整備」

#### ・Pigeon Frontier Awards(日本)

日本では社員の力を最大限に発揮できるよう、失敗を恐れず未来に向けて挑戦することを応援・表彰するPigeon Frontier Awards(PFA)制度を実施しています。この制度では、全社員から自由なアイデアや新しい事業構想を募集し、その中でばらしい取り組みを表彰するだけでなく、提案された構想を将来的な事業化も視野に発展させていきます。アイデアを実現したい強い気持ちや、それを諦めない熱意がある全社員(正社員、嘱託社員、パートタイマー社員、アルバイト社員)に応募資格があり、制度導入以来、幅広い部署からの応募がありました。PFAを通じて、社員が楽しく仕事に取り組むことを奨励しながら、「やりたい仕事」や「なりたい自分」を掴み取る環境を整え、付加価値の高い新たな商品やサービスの創出を後押ししています。

PFAから生まれたアイデアが商品化・導入されビジネス推進に貢献しています

### Pigeon Frontier Awards



母乳実感再利用計画  
「母乳実感®バーストストロー」  
「母乳実感®バース ふた」

ビジョンブランド公式  
キャラクター  
「ほわびび」  
初乳採取  
サポートデバイス  
「Precious Drop」

### 健康経営(日本)

当社は、「健康でいきいきと働くことができる会社」を目指し、社員の健康維持・増進をサポートし、活力に満ちた職場環境の実現に努めています。2021年に「健康経営宣言」を制定し、健康経営の取り組みをスタートしました。社長をトップとする健康推進体制を構築し、産業医や健康保険組合とも連携の上、禁煙、メンタルヘルス対策だけでなく、カジュアルに自身の健康を考える機会として、年2回のウォーキング大会、産業医や保健師による社内講演会を実施しています。保健師講話は、社員一人ひとりにとって身近なテーマでオンライン開催し、本社外で勤務する社員も含めて気軽に参加できるようにしています。また、社員の運動習慣定着・健康リテラシー向上にもつながるよう、年齢や性別を問わず気軽に参加できるスポーツイベントも実施しています。このような取り組みと成果が認められ、経済産業省と日本健康会議主催の「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に4年連続で認定されています。

認定法人として取引先企業に当社の取り組みを紹介する等、健康推進に向けた施策の共同実施等にも積極的に取り組んでまいります。



### 指標および目標

当社は、人材戦略の実行と結果を測定するため、以下の項目をKPIとして設定しています。2025年度の目標達成に向けて、特にギャップが大きい当社における女性管理職比率に関しては、KPI達成に向けて2025年に新たにメンター制度の早期の導入検討とともに、積極的な機会提供を行うことで実効性のある人材登用の実現に向けて取り組みを強化します。

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (目標)
エンゲージメント	スコア	4.11	4.15	4.21以上	
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	女性の管理職比率	23.9%	26.2%	26.8%	30.0%
	障がい者雇用率	2.7%	3.0%	3.2%	3%以上維持
	男性育休取得率 取得日数	150.0% 30.0日	87.5% 30.4日	100.0% 35.7日	133.3% 36.3日
	キャリア採用 管理職比率	42.3%	46.2%	52.1%	52.8% 50%維持
自分らしく挑戦し活躍できる 環境整備	健康経営	ストレスチェック 総合健康リスク	79	77	75
	健康経営度 (偏差値)	51.8	54.9	58.5	58.2 (暫定値) 100% 40日以上
	労働災害における 負傷者数	1人	2人	4人	0人 0人 80pt以下維持
安全・衛生	1日以上の休業を要した 労働災害負傷者数	0人	0人	0人	ホワイト500 認定(内定) 0人 0人
労働環境	月平均 残業時間(H)	8.25H	5.83H	5.58H	5.50H 10H未満
	有給休暇 取得率	70.2%	83.4%	81.4%	77.2% 80%以上維持

注1:エンゲージメントの調査対象拠点は「ピジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.」。

注2:上記記載の目標値は、エンゲージメントスコアを除き、すべてピジョン株式会社。

注3:男性の育休取得率は、厚生労働省が公表する「①育児休業等の取得割合」の算出方法より算出。

注4:男性育休平均取得日数は、期中に子が1歳6ヵ月を迎える男性社員の平均育児休業取得日数。



## 重要課題 強固な経営基盤の構築

### 目指すべき姿

中長期的な企業価値向上のためのGHO / 4 SBU体制の強化と  
積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実



12 つはる会員  
16 つはる会員

### 個別課題

グループガバナンス強化  
P.54 ~ 56

コンプライアンス強化  
P.57

リスクマネジメント強化  
P.59

ステークホルダーとの対話  
P.15

## コーポレート・ガバナンス

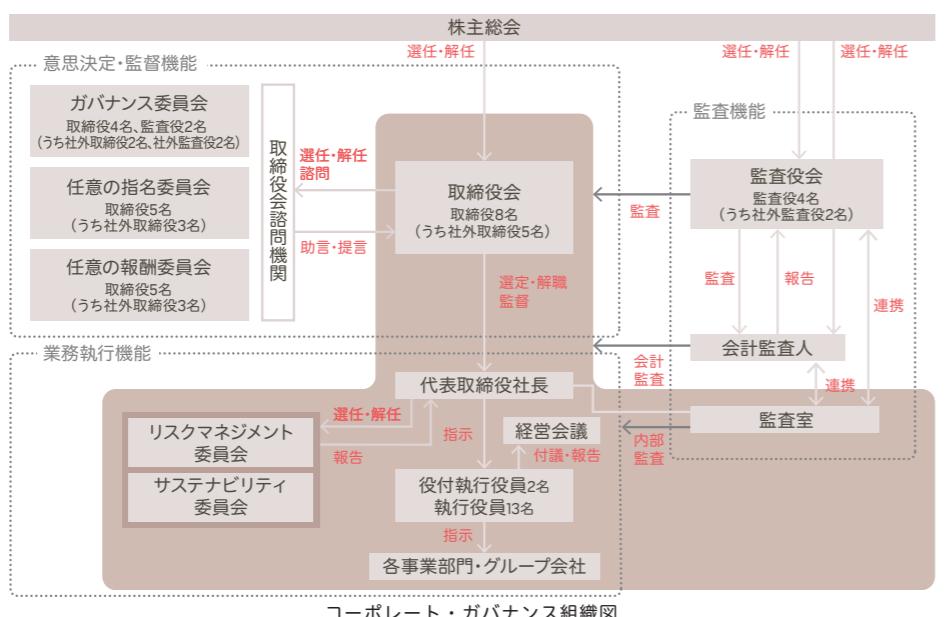
当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎としています。現在の主たる経営体制(会議体)は、独立社外取締役5名を含む8名(男性5名、女性3名／日本国籍7名、外国籍1名)で構成される取締役会、社外監査役2名を含む4名(男性3名、女性1名／日本国籍4名)で構成される監査役会、代表取締役社長を議長とした常勤取締役および上級執行役員で構成される経営会議であり、各会議体の構成員のダイバーシティ拡充にも努めています。また、当社は委任型執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督(ガバナンス)と業務執行との相互連携および取締役の業務執行責任の明確化を図っています。

取締役会は、取締役および執行役員の職務の執行を監督する権限の下、法令、定款および取締役会規程に定めた事項(経営目標、経営戦略など重要な事業執行戦略)についての決定を行っています。同会では、従前から社外取締役および監査役の活発な意見を引き出す運営を行っていましたが、2023年より独立社外取締役が取締役会議長となることによって、取締役会の監督機能を一層強化しています。なお、取締役会とは別の機会として、各取締役および監査役間における当社グループに関する情報の非対称性を解消し、中長期的な視点で当社グループの経営課題・経営戦略等について議論することを目的とした「未来戦略会議」も年2回設定しています。

また、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数が独立社外取締役である任意の指名委員会および報酬委員会に加え、当社を中心とした当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的として独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会も設置し、活動しています。

監査役は、取締役会だけでなく、現場に立脚した視点に基づく課題の早期解決を目的とする経営会議にも出席し、意見を述べるなど監督機能の充実に努めています。また、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により、厳正な監査を実施しています。さらに、代表取締役社長と定期的にミーティングを行い、会社の重要な課題等についての報告を受けるとともに率直な意見交換も行っています。

以上のとおり、当社は、取締役会、監査役会および経営会議を中心とする現在の経営体制の下、社外取締役の選任・増員による取締役会の多様性の充実、取締役会の諮問機関である任意の指名委員会および報酬委員会、ガバナンス委員会の設置・運営、監査役の積極的な監督機能の発揮を通じて、コーポレート・ガバナンスの向上を図っています。



## ガバナンス委員会

当社は、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化のために、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会においては、取締役会の実効性評価の実施等を通じて認識した当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスにかかるさまざまな課題等について、有機的に連携・統合を促進し、かつ、主体的に実践するという観点で審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。なお、2024年度においては、人的資本・人権についての方針・取り組みの検討、未来戦略会議に向けた事前ディスカッション・準備、グループ会社における不正案件への対応の検討、取締役会の実効性評価の実施等を行っています。

## グループガバナンス強化

当社グループは、ピジョン株式会社および連結子会社の計27社で構成されており、グループ全社を統括するグローバルヘッドオフィス(GHO)および、事業セグメントである日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業の4つで事業を運営しています。当社グループの中長期での成長と収益性の向上を目指し、グループ経営における「攻め」と「守り」両面でいかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化し、実効性のあるグループガバナンスをどのように実行するか、これらが当社グループにおける重要課題と考え「グループガバナンス強化」を個別課題に設定しています。ピジョン株式会社は、株主として信頼関係に基づく積極的な対話を通じて当社グループ各社の取締役会等における重要な意思決定に関与するとともに、当社を含む各事業、当社グループ各社の連携を推進します。また、Pigeon Group DNAやPigeon Wayを共有し実践すること、グローバルヘッドオフィス(GHO)主導のもと、事業環境の変化やサステナビリティに関する課題に迅速・適切に対応するとともに、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものに進化させ、企業価値の最大化を図ります。

2024年に確認した当社グループ子会社元従業員による不適切取引においては、調査結果を真摯に受け止め、原因分析を通じて当社が取り組むべき再発防止策を検討し、取締役会において再発防止策を決議しました。今後は、再発防止策を適切に実施し、株主、投資家の皆さまをはじめとする関係者の皆さまからの信頼回復に努めます。本件に関して、詳細はWebサイトにてご確認ください。

Webサイト [https://www.pigeon.co.jp/ir/news/files/pdf/241210release\\_2\\_j.pdf](https://www.pigeon.co.jp/ir/news/files/pdf/241210release_2_j.pdf)

## 内部監査

内部監査部門として社長直轄の独立組織である監査室を設置しています。毎年、当社および国内外のグループ会社を対象としたリスクアプローチに基づく監査計画を立案し内部監査を実施しており、実施にあたっては、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンス、資産の保全を主な観点とし、必要に応じて指摘、改善等の提言を行っています。監査結果は、監査報告会を開催するとともに、報告書をすべての取締役および監査役へ共有しています。さらに監査室では、J-SOX事務局を設け、金融商品取引法の財務報告に係る内部統制基本計画に基づき、全社的内部統制、決算財務プロセスについて評価テストを行い、整備と運用の適正性を監視しています。

# 強固な経営基盤の構築

## 取締役会の実効性評価

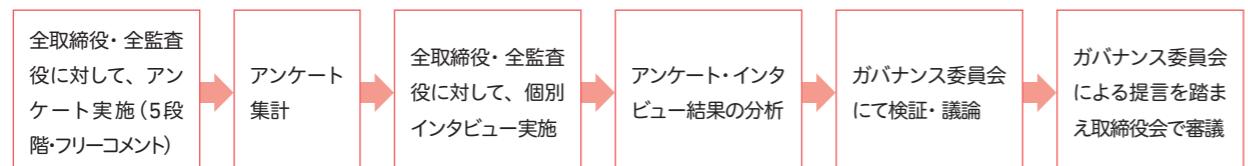
当社では、取締役会およびガバナンスの実効性を強化するため、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。

### 2024年度の実効性評価および分析の方法

【実施時期】2024年10月～11月

【回答者】取締役および監査役（計13名）

#### 【プロセス】



#### 【質問事項(大項目)】

- |              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| ① 取締役会の役割・機能 | ⑤ 社外取締役への活躍機会提供                 |
| ② 取締役会の構成・規模 | ⑥ 株主・投資家とのエンゲージメント              |
| ③ 取締役会の運営    | ⑦ 諮問機関(任意の指名委員会・報酬委員会、ガバナンス委員会) |
| ④ 監査機関との連携   |                                 |

#### 2023年度の課題・取り組み内容、2024年度の評価結果・課題および今後の取り組み

2023年度の評価結果を踏まえた課題	2024年度の取り組み内容
役員トレーニングの体系的な整理	役員のトレーニングにつき、基本的な考え方および社内、社外、就任時、就任後の軸で改めて整理
ステークホルダーとのより実りあるエンゲージメントの実現	「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請等を踏まえた情報開示のさらなる充実、価値創造ストーリーおよび重要課題に基づく建設的なESGミーティングの実現
取締役会におけるより高度な監督機能の発揮	グループガバナンスの強化に関するガバナンス委員会を中心とした議論・検討、GHOによるグループ会社の業務プロセス改善施策の実施



#### 2024年度の評価結果

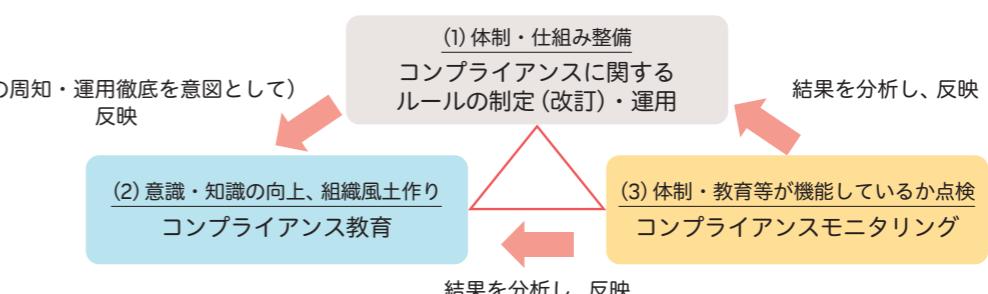
- 当社の取締役会および諮問機関は、社外取締役を中心とした多様な専門性、価値観・視点を活かしたオープンかつ活発な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしていることが確認できた
- 2023年度評価において認識した課題に対しては、グループ会社における不適切取引の事象発生に伴う対応に注力したことなどもあり、取り組みの進捗が遅れた一方で、当該事象に対しては取締役会・監査役会・業務執行サイドが連携して迅速に対応できたこと、また取締役会議長(社外取締役)による運営方法が浸透し議論がさらに活性化できること等評価できるポイントも確認できた
- グループ会社における事象の発生や当社の業績・株価等を背景として、当社の存在意義およびサステナブルな成長を実現するために今後取り組むべき課題として以下が確認された



2024年度の評価結果を踏まえた課題	今後(2025年度)の取り組み方針
取締役会におけるより高度な監督機能の発揮	グループガバナンスを中心とする事項に関する取締役会による確認・監督の強化
中長期の成長戦略構築とステークホルダーに伝わる情報発信の検討	取締役会・未来戦略会議等における議論を踏まえた成長戦略の構築。加えて、当社企業価値が伝わるような情報発信内容・方法の検討
取締役会における充実した議論・迅速な意思決定の実現	取締役会においてさらなる充実した議論および迅速な意思決定ができる運営等の実現

## コンプライアンス

当社グループにおいては、以下の3つの柱を軸として、コンプライアンスに関する取り組みを行っています。また、取り組みの検討・実施に際しては、①コンプライアンス違反が起らないように、②コンプライアンス違反を早期に発見・是正するために、という観点を持って行うこととしています。なお、コンプライアンスに関する活動については、毎年取締役会に報告されています。



#### (1) コンプライアンスに関するルールについて

当社グループでは、「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」に則り、ビジョンが社会から信頼・支持される企業であり続けるために常に持つべき倫理観である企業倫理指針と、社員一人ひとりが企業倫理指針をさまざまな企業活動の中で具体化していくうえでのガイドラインである行動規範から成る、コンプライアンスの基本方針である「企業倫理綱領」を定めています。この企業倫理綱領は、当社グループ社員一人ひとりが、すべての法令、社会規範およびその精神を遵守し、より高い倫理観を持って誠実に行動することを宣言するもので、ステークホルダーからの厚い信頼・支持を得るための指針となるものです。さらに、特に当社グループ全体に共通してリスクの高い「贈収賄・腐敗防止」「競争法遵守」「情報管理」の3分野については、具体的にとるべき行動および必要な体制や仕組みを示す「コンプライアンスポリシー」を定めています。加えて、コンプライアンス違反を早期に発見・是正することを目的に、内部通報制度として、「スピークリアップ窓口」(ビジョングループ社員用、窓口は監査役、法務部、顧問弁護士の3つ)、「ビジョン・パートナーズライン」(お取引先様等用、窓口は法務部、顧問弁護士の2つ)を各々設置しています。2023年からは、ビジョングループ社員用の窓口に匿名性確保および多言語対応が可能となる通報システムを導入しました。社内外で問題が発見された場合には、その連絡者・相談者の保護に十分に配慮したうえで監査役等の内部通報窓口担当者において事実関係を調査するなど当該通報へ対応しており、対応結果をうけリスクマネジメント委員会において必要に応じて再発防止策を講じています。通報対応にあたっては、必要に応じて顧問弁護士の助言を得ることで対応および解決の適法性にも留意しています。なお、2024年度におけるスピークリアップ窓口通報件数は10件、ビジョン・パートナーズライン通報件数は0件となっています。

#### (2) コンプライアンス教育について

当社グループでは、上記のルール(「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」、企業倫理綱領、コンプライアンスポリシー)および内部通報制度等を題材として、当社および当社グループ各社において教育を実施することにより、当社グループ全社員に対するコンプライアンスの浸透を図っています。2024年は、2023年に実施したコンプライアンスマニタリングの結果を踏まえ、コンプライアンス教育の実効性を高めるために教育コンテンツを見直して教育を実施しました。具体的には、「どんなときでもコンプライアンスを犠牲にしない」というトップの姿勢を明らかにし当社グループのすべての社員へ動画メッセージとして発信したり、コンプライアンスをわかりやすく、かつ、自分事化するためにケーススタディを作成して解説したりしました。教育後には受講者へのアンケートを行い、教育内容の改善に活かしています。加えて、当社および国内グループ全社の社員に「企業倫理綱領と関連法令・社内規程」をテーマとして「ビジョンコンプライアンス通信」を月1回配信し、社員が日常業務において身に着けておくべきコンプライアンスの浸透を図りました。

#### (3) コンプライアンスマニタリングについて

当社グループでは、定期的に、当社グループのすべての社員に対して、コンプライアンスマニタリングを実施しています。当社グループにおけるコンプライアンスリスクを把握、分析し、上記のコンプライアンス体制・仕組みおよび教育に反映させ、当社グループのコンプライアンスリスクの低減、当社グループのすべての社員のコンプライアンス意識の醸成を図ることを目的に実施しています。2024年は、上記の通り2023年に実施したコンプライアンスマニタリングの結果を教育に反映させるとともに、結果を当社各部署および当社グループ各社へフィードバックし、各部署および各グループ会社単位でも課題の抽出および当該課題を解決するための対応策の策定および実施を行いました。

## 税務に関する取り組み

ピジョングループでは、取締役会決議に基づきグループ規程としてグローバル税務ポリシーを定め、当社グループの税務運営の最終責任者、納税に関する考え方、税務リスクマネジメントの方針等を規定しています。2024年には、グループ規程の浸透・定着を図り、重点的に教育が必要な項目を特定する観点から、国内・海外グループ各社を対象とした理解度チェックテストを実施いたしました。

### 〈グローバル税務ポリシー〉

ピジョングループは、コンプライアンス（法令及び企業倫理の遵守）経営を実践するための普遍的な指針として「企業倫理綱領」を定め、全ての法令、社会規範およびその精神を遵守し、社員一人ひとりが、より高い倫理観をもって誠実に行動することとしています。

### 納税に関する考え方

納税を通じた社会への貢献は、当社グループの「存在意義」実現のために必要不可欠と考えています。また、適切な税務運営は、私たちのステークホルダーからの信頼を維持し、事業の発展に寄与するものであると信じています。このような考えに基づき、税務活動に関する各人の役割と管理基準を定義し、税法遵守を担保するために、取締役会決議によりグローバル税務ポリシーを制定し、公表しています。

### ガバナンス体制

ピジョングループの税務運営は、最終的にピジョン株式会社（以下「ピジョン」という。）の取締役会が責任を負います。ピジョンのグローバルヘッドオフィス経理財務本部長は、取締役会からの委任により、税務ポリシーの策定と実行を行います。

### 法令順守

私たちは、事業を行うすべての国・地域において、良き企業市民として、高い倫理観を持って行動します。適時に適切な税金を支払い、法令や規則とともに、立法精神や条文の趣旨も理解し、遵守します。

### 透明性の確保

私たちは、税に対する考え方を開示し、透明性の確保に努めます。

### 優遇税制の活用および税務当局との関係

私たちは、事業目的に合致する優遇税制を活用する場合、税務当局の意図した目的に沿って活用し、税務当局との良好な関係を維持します。いかなる税務当局からの問い合わせに対しても、迅速、明確、そして丁寧に回答します。また、税務当局と意見の相違が生じた場合、建設的な対話により、その解消に努めます。

### クロスボーダー取引および移転価格

私たちは、OECD ガイドライン等を遵守し、独立企業間原則に基づき移転価格を決定します。租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用や事業実態を伴わない取引の実施は行いません。

### 税務リスクマネジメント

私たちは、グループに重大な影響を与える潜在的な税務リスクについては、適時にピジョンの取締役会に報告します。難解又は法的な解釈が不明瞭な税務事案については、必要に応じて独立した立場にある外部専門家からアドバイスを受けることで、税務リスクの低減に努めます。

## 株式の保有状況

### 投資株式の区分の基準および考え方

ピジョングループは、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を「純投資目的である投資株式」と区分し、それ以外を「純投資目的以外の目的で保有する投資株式」と区分しています。なお、当社は「純投資目的である投資株式」を保有していません。

### 「純投資目的以外の目的である投資株式」の保有方針および保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有方針については、株式保有に伴う関係・連携強化によるシナジーが、中長期的にみて当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断した場合に、発行会社の株式を政策的に保有することとしています。

保有の合理性については、個別銘柄ごとに、当社の資本コストをベースに実際のリターンや取引状況を踏まえて検証し、保有の適否も含めて取締役会にて検証しています。なお、2024年12月31日時点において、当社の保有する上場株式は、海外上場株式1銘柄のみとなっています。

## リスクマネジメント

ピジョングループは、リスクマネジメント方針および、リスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長の下に、GHO担当取締役を委員長とするGHOリスクマネジメント委員会を設置し、GHOリスクマネジメント委員会の下に、各事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）の統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。これにより、グループ全体に関わるリスク情報の集約・必要なコントロールおよび事業セグメントごとの迅速な対応が可能な体制となっています。



## 役員報酬制度

### 〈役員報酬の基本方針〉

当社の取締役の報酬（以下「役員報酬」といいます）は、企業理念、重要課題およびコーポレート・ガバナンスに関する考え方を基に、以下を基本方針とします。

- ①当社グループの中長期的な「企業価値向上経営」に資するものであること
- ②「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」に基づき、重要課題の解決に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- ③独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る内容であること

### 〈報酬水準〉

役員報酬の水準は、当社の経営環境および外部のデータベース等による同業他社（製造業）や同規模の主要企業をピアグループとして水準を調査・分析したうえで、上記役員報酬の基本方針に基づき、設定しています。

役位ごとの報酬水準（社長を100%とした場合）は、原則として、右表のとおりです。

役位	報酬水準
社長	100%
副社長	80%
専務	60%
常務	50%
取締役	40%

### 〈報酬構成〉

当社の取締役（独立社外取締役を除く）の報酬は、役位に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成されます。なお、独立社外取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」のみで構成されます。

注：会社法施行規則第98条の5における業績連動報酬等に「賞与」および「株式報酬」、非金銭報酬等に「株式報酬」が該当します。

### ①報酬項目の概要

#### 〈基本報酬〉

4つの事業部門における各取締役の役割と責任に応じて役位を定め、役位ごとに金額を決定し、月額報酬として毎月支給します。

#### 〈賞与〉

年度ごとの当社グループの連結業績の向上および重要課題の解決に対するインセンティブ付与を目的として毎年3月に支給します。

原則として、連結業績に係る指標（売上高、営業利益、PVA（Pigeon Value Addedと称する当社独自の経営指標））や重要課題に係る指標（事業競争力向上とビジネス強靭化、強固な経営基盤の構築）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた賞与基準額を基に、0～150%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、本業の規模や収益の拡大および資本コストを上回る企業価値の創造を後押しするために使用します。重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靭な体制」を構築するとともに、GHO / 4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組むことで、中長期にわたり企業価値を拡大させ、社会にとってなくてはならない会社を目指します。また、これらの考えに共感・賛同いただけるよう株主や投資家とのエンゲージメントを積極的に実施することで、赤ちゃんに寄り添い続けるための強固な経営基盤の構築をします。

目標値については、売上高および営業利益は毎期初に決算短信にて公表する業績予想値、PVAおよび重要課題に係る指標（事業競争力向上とビジネス強靭化、強固な経営基盤の構築）は期初計画値を使用します。担当部門を有する業務執行取締役に関しては、70%は連結業績および重要課題、30%は担当部門業績（売上高、営業利益およびPVA）の目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動します。

各指標の評価割合は、右表のとおりです。

指標		評価割合
連結業績	売上高	40%
	営業利益	30%
	PVA	20%
重要課題	事業競争力向上とビジネス強靭化	10%
	強固な経営基盤の構築	

### 〈株式報酬〉

株式報酬は、当社グループの中長期的な会社業績および企業価値の向上に対するインセンティブ付与およびセイム・ポート（株主との利害意識の共有）を目的として退任時に支給します。

原則として、中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標（EPS成長率、TSR（Total Shareholder Return: 株主総利回り）およびROIC）や重要課題に係る指標（環境負荷軽減、社会課題への貢献および存在意義実現のための人材・組織風土）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた株式報酬基準額を基に、0～150%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、事業収益性や効率性のさらなる改善および中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。

重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成することで、事業活動を行うすべての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題への貢献や環境負荷に繋がる要因の軽減に取り組みます。なお、中期経営計画に掲げる目標値の大幅な変更を行った場合、株式報酬における目標値の妥当性につき、任意の報酬委員会にて審議のうえ、取締役会にて決議します。

各指標の評価割合は、右表のとおりです。

指標		評価割合
連結業績	EPS成長率	30%
	TSR（相対比較）	30%
重要課題	ROIC	20%
	環境負荷軽減	20%
	社会課題への貢献	
	存在意義実現のための人材・組織風土	

### ②取締役（独立社外取締役を除く）の報酬構成の標準モデル（各指標の目標達成度が100%の場合）

報酬の種類	構成割合
基本報酬	60%
賞与	20%
株式報酬	20%

### 〈賞与および株式報酬の重要課題に係る指標および選定理由〉

賞与および株式報酬における重要課題に係る指標および達成率については以下のとおりです。

報酬	重要課題	指標	選定理由	ウェイト	目標値	2023年達成率	2024年達成率
賞与	事業競争力向上とビジネス強靭化	広口哺乳器比率向上	赤ちゃんの哺乳研究に基づき開発された、高品質かつ安心して使用できる哺乳器・乳首が当社の強みであり、研究成果を具現化した広口哺乳器を拡充していくことが当社の事業競争力向上とビジネス強靭化への重要な要素であるため	5%	SBUが定めた目標値	50%	121%
	強固な経営基盤の構築	ESGスコアの維持・向上	企業価値（経済価値・社会価値）の向上を目指すと同時に、実現を支えるガバナンス体制の強化を推進します。外部機関スコアの採用は、これら当社の取り組みを客観的に評価できるため	5%	FTSE 3.8以上 MSCI BBB以上	150%	150%
株式報酬	環境負荷軽減	「Pigeon Green Action Plan」の実行	脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」を実行することが、明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すことにつながると考えるため	5%	「Pigeon Green Action Plan」におけるアクションプランの実行	-	-
	社会課題への貢献	育児に関する多様な支援・啓蒙活動	育児に対する多様な支援や啓蒙活動を実行していくことが、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決や、育児を通しての喜びや楽しさの醸成に繋がるため	5%	SBUが定めた目標値	-	-
	存在意義実現のための人材・組織風土	従業員エンゲージメントの向上	会社が掲げるPigeon Wayに対する高い共感と、社員一人ひとりの仕事が会社の存在意義と繋がっていると実感出来ていることが最も重要と考えるため	10%	当社独自のエンゲージメント設問3項目の平均スコア+0.1UP	-	-

## 任意の報酬委員会

役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬委員会を設置しています。任意の報酬委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、役員報酬等の額およびその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針にかかる以下記載の主要アジェンダ等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行い、取締役会はその助言・提言内容を最大限に尊重して意思決定を行います。なお、役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給するものとします。また、社外からの客観的視点および役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部のコンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況、従業員給与額および配当金額等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会および報酬委員会が連携を図っています。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の報酬委員会の実効性評価を行っています。

### 〈任意の報酬委員会の主要アジェンダ〉

- ・役員報酬ガバナンスのあり方
- ・役員報酬ポリシーにかかる修正要否
- ・個人別の役員報酬水準（役位別に基準額）
- ・賞与および株式報酬にかかる業績目標および評価テーブル
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・中期経営計画や重要課題への取り組み状況
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等
- ・外部環境や経営環境の変化に伴う役員報酬にかかる対応要否
- ・任意の報酬委員会の実効性向上

## 取締役候補者の指名および選解任

### 〈最高経営責任者（CEO）の人材要件〉

当社の最高経営責任者（以下「CEO」といいます）に求められる人材像は、「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」の価値観の下、人間力を磨き企業価値（社会価値および経済価値）を高め続けられる人材です。企業理念、重要課題およびコーポレート・ガバナンスに関する考え方に基づき、CEOの人材要件（責任・権限、主要職務・期待される成果、能力要件（行動特性、性格特性、経験・実績、知識・スキル））を定めています。

#### ①責任・権限

企業理念、重要課題およびコーポレート・ガバナンスに関する考え方に基づき、CEOの責任・権限を定めています。

**責任：**社会の持続可能性の向上に貢献するため、「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」の価値観の下、企業価値（社会価値および経済価値）向上に対する過程・結果責任を持つ

**権限：**企業価値（社会価値および経済価値）向上のため、経営資源の最適配分を最終決定する権限を持つ

#### ②主要職務・期待される成果

上記の責任・権限に基づき、CEOの主要職務・期待される成果をP.63表①のとおり定めています。

#### ③能力要件

上記の責任・権限に基づき、CEOの能力要件をP.63表②のとおり定めています。

### 〈経営陣幹部・取締役・CEOの選解任基準〉

経営陣幹部の選任は、上記の人材要件に基づき、外部アセスメント等を参考に、客観的な視点で選任する方針としており、任意の指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。取締役およびCEOの選任は、上記の人材要件に基づき、任意の指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。また、取締役およびCEOは、次に定める解任基準に該当し、または、該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに取締役会の諮問に基づき、任意の指名委員会にて審議します。

①不正、不当または背信を疑われる行為があったとき

②法令違反など、不適格と認められたとき

③職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ本人を引き続き職務におくことが不適当であると判断したとき

④3事業年度連続でROEが5%を下回ったとき（CEOのみ）

### 〈CEOの後継者計画〉

CEOの後継者計画は、上記の人材要件に基づき、任意の指名委員会にて審議します。具体的には、CEO候補者にかかる次世代経営人材育成選抜研修等の外部アセスメントの内容および結果、人材要件に関する評価、キャリアプラン等について審議します。取締役会は、任意の指名委員会による審議内容の報告を踏まえ、後継者計画が適格に運営されているかを監督します。

## 〈取締役の任期〉

取締役（独立社外取締役を含む）の任期は、1年間とします。

## 任意の指名委員会

取締役の選解任や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の指名委員会を設置します。任意の指名委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行い、取締役会はその助言・提言内容を最大限に尊重して意思決定を行います。また、社外からの客観的視点および指名に関する専門的知見を導入するため、外部のコンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向および経営状況等を考慮し、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容について検討することとします。なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会および報酬委員会が連携を図っています。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の指名委員会の実効性評価を行っています。

### 〈任意の指名委員会の主要アジェンダ〉

- |                  |                |                 |
|------------------|----------------|-----------------|
| ・役員指名ポリシー        | ・取締役会議長の役割     | ・取締役会のスキルマトリクス  |
| ・CEOおよび経営陣の後継者計画 | ・取締役の候補者       | ・CEOの人材要件       |
| ・取締役の任期および在任期間   | ・独立社外取締役の後継者計画 | ・取締役の選解任基準      |
|                  |                | ・任意の指名委員会の実効性向上 |

表①主要職務・期待される成果

重要課題	主要職務	期待される成果
事業競争力向上とビジネス強靭化	社会にとってなくてはならない会社となるためのビジネスモデルと戦略を構築する	持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現しうるビジネスモデルを確立する
環境負荷軽減	明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、持続的な環境負荷軽減を促す仕組みを構築する	全ての個別課題に関して、数値目標を設定し、目標達成に向けて施策を実行する
社会課題への貢献	赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題を解決するための次世代事業・商品の開発を促す仕組みを構築する	パリューチェーン全体を考慮した社会課題解決型の次世代事業・商品の開発を行う
存在意義実現のための人材・組織風土	この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするため、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土の醸成を行う	ダイバーシティやワークライフバランスの推進、多様な働き方への取組みを行う将来のCEO候補となる人材を、次世代・次々世代にわたり確保する
強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のため、積極果敢に挑戦できる経営基盤を構築する	攻めと守りの両面から経営基盤を強化する施策を実施するステークホルダーに対して丁寧な情報提供、双方向のコミュニケーションを行い、当社の計画・行動の目的を納得してもらう

表②能力要件

項目	詳細
変革のリーダーシップ	過去の成功体験や常識にとらわれることなく、先見性を持ち、自ら改革を主導する
ビジョン・企業文化の構築・浸透	ステークホルダーに対して戦略的にエンゲージメントを実施することにより、「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」、健全な企業文化の浸透を促す
戦略の構想・企画・実行	企業文化を反映した経営戦略・グランドデザインを立案し、経営資源の最適配分を行う
人材・組織の開発	持続的な中長期成長のために、CEO等の経営人材の後継者育成、多様性を受け入れる組織の開発を行う
コーポレート・ガバナンスの構築	攻めと守りのガバナンス体制を構築することで、経営の質とスピードを高める
興味・好奇心	自社の商品・サービスに対する強い興味や多様な視点を持ち、「創って」「作って」「届ける」ことの繰り返しから学ぶ姿勢がある
熱意・ロマン	夢や挑戦する勇気を持ち、成功するまで諦めない強いこだわりと熱意がある
感受性・共感	ステークホルダーと双方向のコミュニケーションを行い、感受性を持ち、共感を持つことにエネルギーを注ぐ
感性・工夫	常に感性を磨き、他の人がやっていないことをとことん考えてやる工夫をする
誠実・信頼	真摯な気持ちを持ち、正しい方法で、使命を達成し、社員から信頼されている
経験・実績	グループ子会社のトップマネジメントにおいて企業価値（社会価値および経済価値）向上に貢献した実績 新しい事業・商品・サービスを構想し、新しい価値を創造した実績 複数の機能・地域・拠点をマネジメントした実績 立ち上げ、再編、再建、構造改革等、事業の修羅場におけるマネジメントの実績
知識・スキル	全ての事業・顧客・市場動向に関する知識 経営知識（マーケティング、アカウンティング、経営戦略、ファイナンス、人事・組織戦略、ガバナンス、経営管理等） グローバルなステークホルダーと直接対話が可能な英語力

# 強固な経営基盤の構築

## 取締役・監査役・執行役員

### 取締役 (2025年3月27日時点)



代表取締役社長  
**矢野 亮**



取締役専務執行役員  
**板倉 正**



取締役上席執行役員  
**Kevin Vyse-Peacock**



取締役(社外)  
兼取締役会議長  
**鳩山 玲人**  
(2016年4月就任)  
[所有当社普通株式数:4,600株]



取締役(社外)  
**林 千晶**  
(2020年3月就任)  
[所有当社普通株式数:3,700株]



取締役(社外)  
**山口 紘理子**  
(2020年3月就任)  
[所有当社普通株式数:700株]



取締役(社外)  
**三和 裕美子**  
(2022年3月就任)  
[所有当社普通株式数:2,500株]



取締役(社外)  
**永岡 英則**  
(2024年3月就任)  
[所有当社普通株式数:6,000株]

### 監査役 (2025年3月27日時点)



常勤監査役  
**石上 光志**  
[所有当社普通株式数:43,700株]



常勤監査役  
**田島 和幸**  
[所有当社普通株式数:3,000株]



監査役(社外)  
**大津 広一**  
(2019年4月就任)  
[所有当社普通株式数:8,400株]



監査役(社外)  
**太子堂 厚子**  
(2019年4月就任)  
[所有当社普通株式数:2,100株]

注:所有当社普通株式数は、2024年12月31日時点のものです。

### 執行役員 (2025年3月27日時点)

田窪 伸郎 上級執行役員 経営戦略本部長

山口 善三 上級執行役員 日本事業統括責任者

仲田 祐介 上級執行役員 シンガポール事業本部長

原 美奈子 経営戦略本部 副本部長

新井 崇志 経理財務本部長

鶴 孝則 関連事業本部長

山中 英子 開発本部長

浦狩 高年 SCM本部長

大口 将利 ベビーケア事業本部長

山邊 明良 ベビーケア事業本部 副本部長

岡本 晃 PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD. 出向

筒井 克志 シンガポール事業本部 副本部長

松鳥 浩司 ランシノ事業本部 副本部長

### 取締役会に求められる専門性

当社の取締役会・監査役会の実効性を確保するためには、各々の会議体を構成する個々の取締役および監査役が各々担う専門性を明らかにすることが前提として必要であると考え、任意の指名委員会にて決議し、以下の表(スキルマトリクス)に専門性を明らかにしました。なお、取締役会に求められる専門性の各項目については、ピジョングループの核であり、この先も貫いていくものである「Pigeon Group DNA (経営理念“愛”と社は“愛を生むは愛のみ”)」と、私たちが社会において存在する意味とすべての活動における“心”と“行動”的な拠り所である「Pigeon Way」の軸としている「存在意義」、そしてこの「存在意義」を実現する過程において解決すべき5つの「重要課題(マテリアリティ)」との関係から選定しています。加えて、これらPigeon Group DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題の実現に向け、中期経営計画で掲げた重点戦略を推進することは、当社だけでなく役員を選任した株主の皆さまの意思にも合致するため、「第8次中期経営計画における重点戦略」についても加味して選定しています。

	氏名/地位	取締役会に求められる専門性 <sup>※1</sup>									委員会委員 ○委員長 ○委員		
		経営・ 事業戦略	当社事業・ 業界経験	グローバル ビジネス	デザイン・ 研究開発・ 商品開発	サプライ チェーン・マネジメント	マーケティ ング・ブランディング	人的資本・ 企業文化	財務・ 会計	法務・コンブ ライアンス・ リスクマネジメント	社会課題 解決	指名	報酬
取締役	矢野 亮 代表取締役社長	○	○	○			○				○	○	○
	板倉 正 取締役専務執行役員					○		○	○	○	○	○	○
	Kevin Vyse-Peacock 取締役上席執行役員	○	○	○	○	○							
	鳩山 玲人 社外取締役 独立 <sup>※2</sup> 兼取締役会議長	○		○			○		○	○			○
	林 千晶 社外取締役 独立 <sup>※2</sup>	○			○		○				○	○	○
	山口 紘理子 社外取締役 独立 <sup>※2</sup>	○		○	○	○					○	○	
	三和 裕美子 社外取締役 独立 <sup>※2</sup>							○	○	○	○	○	○
監査役	永岡 英則 社外取締役 独立 <sup>※2</sup>	○					○	○	○	○	○	○	
	石上 光志 常勤監査役	○	○										
	田島 和幸 常勤監査役				○	○							
	大津 広一 社外監査役 独立 <sup>※2</sup>								○	○			○
監査役	太子堂 厚子 社外監査役 独立 <sup>※3</sup>									○	○	○	○

※1 各人が有する主要な専門性を最大5つまで記載しています

※2 東京証券取引所の定めに基づく独立役員です

※3 東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしている独立役員です

注:取締役のうち独立社外取締役が過半数、女性が1/3以上を占めています。

### 委員会の構成

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外役員で構成される委員会を設置しています。

- 任意の報酬委員会 委員長: 三和 裕美子、委員: 矢野 亮、板倉 正、林 千晶、永岡 英則
- 任意の指名委員会 委員長: 三和 裕美子、委員: 矢野 亮、板倉 正、山口 紘理子、永岡 英則
- ガバナンス委員会 委員長: 林 千晶、委員: 矢野 亮、板倉 正、鳩山 玲人、大津 広一、太子堂 厚子

# 財務／非財務サマリー

## 財務情報

会計年度	単位	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期 <sup>※1</sup>	2020年12月期	旧基準	新基準 <sup>※2</sup>	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
売上高	(百万円)	84,113	92,209	94,640	102,563	104,747	100,017	99,380	93,080	94,921	94,461	104,171		
売上総利益	(百万円)	38,296	43,345	44,688	50,572	53,858	50,800	49,921	44,072	44,834	45,452	51,372		
販管費および一般管理費	(百万円)	25,515	28,823	28,673	31,159	34,246	33,727	34,605	30,735	32,638	34,726	39,233		
営業利益	(百万円)	12,780	14,521	16,015	19,412	19,612	17,072	15,316	13,336	12,195	10,726	12,139		
経常利益	(百万円)	13,299	15,080	16,462	20,129	20,398	17,284	16,113	14,648	13,465	11,522	13,282		
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,451	10,197	11,118	14,515	14,238	11,538	10,643	8,785	8,581	7,423	8,371		
設備投資額 <sup>※3</sup>	(百万円)	3,204	2,639	2,498	3,546	5,376	4,059	4,185	6,735	7,259	6,320	3,760		
減価償却費 <sup>※4</sup> (のれん償却含む)	(百万円)	1,705	2,133	2,357	2,451	2,804	3,588	3,972	4,161	4,947	5,080	4,877		
研究開発費	(百万円)	1,932	2,263	2,263	2,670	3,119	3,059	3,115	3,603	3,792	3,654	3,415		
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	10,135	13,479	14,810	17,094	13,632	14,098	18,400	10,893	13,210	14,503	14,281		
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,134	△3,332	△1,854	△3,586	△4,704	△3,995	△3,815	△5,593	△5,659	△5,448	△1,137		
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△150	△6,567	△6,223	△12,812	△8,338	△8,734	△9,231	△8,693	△9,666	△10,256	△10,639		
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	7,001	10,147	12,955	13,507	8,928	10,103	14,584	5,300	7,551	9,055	13,143		
会計年度末														
総資産	(百万円)	72,367	73,943	78,889	84,467	85,618	90,491	93,472	98,042	101,733	100,440	108,308		
純資産	(百万円)	47,297	50,792	53,736	62,812	66,582	70,463	72,625	76,810	79,952	81,087	84,607		
主要な財務指標														
売上高営業利益率	(%)	15.2	15.7	16.9	18.9	18.7	17.1	15.4	14.3	12.8	11.4	11.7		
売上高当期純利益率	(%)	10.3	11.4	12.0	14.4	13.9	11.8	10.9	9.7	9.2	8.0	8.2		
自己資本当期純利益率 <sup>※5</sup> (ROE)	(%)	19.8	21.3	21.8	25.7	22.8	17.5	15.5	12.2	11.4	9.6	10.5		
総資産経常利益率 <sup>※5</sup> (ROA)	(%)	20.4	20.6	21.5	24.6	24.0	19.6	17.5	15.3	13.5	11.4	12.7		
自己資本比率 <sup>※2</sup>	(%)	63.8	67.0	66.4	71.9	75.0	74.8	74.8	75.4	75.4	77.2	74.9		
投下資本利益率 <sup>※6</sup> (ROIC)	(%)	13.7	15.1	16.3	22.2	21.2	17.4	15.0	12.5	10.9	9.3	10.3		
株価関連データ														
株価純資産倍率 (PBR)	(倍)	6.93	6.14	7.00	7.90	7.10	7.28	7.28	3.56	3.38	2.50	2.15		
株価収益率 (PER)	(倍)	34.92	29.85	32.96	35.66	41.66	47.85	47.85	29.93	30.23	26.17	20.80		
1株当たり指標														
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	70.55	85.15	92.84	121.20	118.89	96.37	88.93	73.44	71.72	62.06	70.00		
1株当たり純資産 (BPS)	(円)	385.46	413.88	437.43	506.79	536.43	565.64	584.30	617.59	640.96	648.73	678.53		
1株当たり配当金	(円)	35.00	42.00	53.00	66.00	68.00	70.00	72.00	74.00	76.00	76.00	76.00		
配当性向	(%)	49.6	49.3	57.1	54.5	57.2	72.7	81.0	100.9	106.1	122.6	108.7		

※1 当社は、2019年より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、経過期間となる2019年の連結対象期間は、2019年2月1日から2019年12月31までの11か月間となっています。※2 当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2021年から適用し、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財またはサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することとしています。※3 2017年1月期以降の数値は、有形および無形固定資産と長期前払費用を含めて表示しています。2017年1月期以前の数値は、有形固定資産取得(計上額)を表示しています。※4 2017年1月期以前の数値は、減価償却費(有形固定資産)を表示しています。※5 ROAは経常利益/総資産、ROEは親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で、母分は期首・期末平均で算出しています。※6 ROICはNOPAT/投下資本。税率は2018年1月期以降は30.0%、2017年1月期以前の数値は40.7%。投下資本は期首・期末平均で算出しています。

## 非財務情報 詳細はESGデータブック2024をご覧ください。

単位	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	
グループ従業員数 <sup>※1</sup>	(人)	3,617	3,743	3,739	4,306	3,875	3,954	3,886	3,935	3,803	3,618	3,066
女性従業員比率	(%)	—	—	—	—	—	64	62	62	61	61	61
女性管理職比率	(%)	—	—	—	—	—	40	41	40	40	39	39
女性取締役比率 (社外取締役含む)	(%)	—	—	—	—	9	10	25	25	30	33	33
社外取締役比率	(%)	—	—	—	—	30	42	42	42	50	56	63
GHG排出量 (Scope1&2) <sup>※2</sup>	(t-CO <sub>2</sub> e)	—	—	—	—	28,203	26,931	24,973	23,510	11,741	11,392	9,958
GHG排出量 (Scope3) <sup>※3</sup>	(千t-CO <sub>2</sub> e)	—	—	—	—	—	—	—	265.5 (234.1)	— (205.8)	220.7 (189.6)	集計中

※1 2024年よりグローバルに情報開示の統一化を図るため、算出方法を一部変更しています。

※2 築計範囲: ピジョン株式会社および国内・海外の連結子会社。GHG排出量の算定方法の詳細は、Webサイト(脱炭素社会に向けた取り組み)をご参照ください。

※3 SBT(science-based target)認定に向けて、算定方法を一部変更し、基準年となる2021年および2023年のScope3 GHG排出量を再計算しました。2022年のScope3 GHG排出量は、再計算未実施のため、再計算前の数値のみ記載しています。

## 企業データ (2024年12月31日時点)

社名 ピジョン株式会社  
本社 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号  
TEL: 03-3661-4200 FAX: 03-3661-4320  
URL: www.pigeon.co.jp (日本語) www.pigeon.com (グローバル)  
設立 1957年8月15日  
資本金 5,199,597千円  
決算期 每年12月31日  
事業内容 育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入、ならびに保育事業  
従業員数 341人／グループ合計 3,066人

## 連結対象会社 (26社) (2024年12月31日時点)

- ピジョンホームプロダクト(株)
- ピジョンハーツ(株)
- ピジョンマニュファクチャリング兵庫(株)
- ピジョンマニュファクチャリング茨城(株)
- ピジョンタヒラ(株)
- PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
- PIGEON INDIA PVT. LTD.
- PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
- PT PIGEON BABY LAB INDONESIA
- PIGEON BABY LAB KENYA LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
- PT PIGEON INDONESIA
- THAI PIGEON CO., LTD.
- PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON AMERICA INC.
- PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
- DOUBLEHEART CO. LTD.
- PIGEON HONG KONG LTD.
- LANSINOH LABORATORIES, INC.
- LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
- LANSINOH LABORATORIES BENELUX
- LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
- LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO. LTD.
- LANSINOH LABORATORIES UK LTD.
- LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS

## 社会からの主な評価 (2025年5月31日時点)

社会からの評価の詳細はWebサイトをご確認ください。

Webサイト <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/evaluation/>

- FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Index

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

- Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index<sup>SM</sup>



- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指數



- 第17回ペアレンティングアワード「赤ちゃんを知る授業～赤ちゃんにやさしい未来のために～」コト部門受賞



- 健康経営優良法人2025（大規模法人部門）



## ピジョングループの事業体制 (2024年12月31日時点)

	会社名	所在地	子会社の議決権に対する所有割合	事業内容
GHO	ピジョン株式会社	日本	—	—
日本事業	● ピジョン株式会社	日本	—	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● ピジョンホームプロダクト(株) <sup>※2</sup>	日本	100%	トイレタリー製品の製造
	● ピジョンハーツ(株)	日本	100%	保育、託児、幼児教育
	● ピジョンマニュファクチャリング兵庫(株) <sup>※2</sup>	日本	100%	不織布関連製品の製造
	● ピジョンマニュファクチャリング茨城(株) <sup>※2</sup>	日本	100%	
中国事業	● ピジョンタヒラ(株)	日本	100%	介護用品の販売
	● PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. <sup>※4</sup>	中国(上海)	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON AMERICA INC. <sup>※1</sup>	アメリカ(VA)	100% (100.0%)	
	● PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. <sup>※2</sup>	中国(上海)	100%	妊産婦・乳幼児用品の製造
	● PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. <sup>※2</sup>	中国(江蘇省常州市)	100%	
シンガポール事業	● DOUBLEHEART CO. LTD.	韓国	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON HONG KONG LTD. <sup>※1</sup>	中国(香港)	100% (100.0%)	
	● PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. <sup>※2</sup>	シンガポール	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON INDIA PVT. LTD. <sup>※1,※2,※3</sup>	インド	100% (0.1%)	
	● PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. <sup>※1</sup>	マレーシア	100% (100.0%)	
ランサム事業	● PT PIGEON BABY LAB INDONESIA <sup>※1</sup>	インドネシア	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON BABY LAB KENYA LTD.	ケニア	100%	
	● PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. <sup>※2</sup>	タイ	97.5%	妊産婦・乳幼児用品の製造
	● PT PIGEON INDONESIA <sup>※1,※2</sup>	インドネシア	65% (65.0%)	
	● THAI PIGEON CO., LTD. <sup>※2</sup>	タイ	53%	
ランサム事業	● LANSINOH LABORATORIES, INC. <sup>※2,※4</sup>	アメリカ(VA)	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. <sup>※1,※2</sup>	トルコ	100% (99.9%)	妊産婦・乳幼児用品の製造
	● LANSINOH LABORATORIES BENELUX <sup>※1</sup>	ベルギー	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI <sup>※1</sup>	中国(上海)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES(HONGKONG) CO. LTD. <sup>※1</sup>	中国(香港)	100% (100.0%)	
データセクション	● LANSINOH LABORATORIES UK LTD. <sup>※1,※2</sup>	イギリス	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS <sup>※1</sup>	フランス	100% (100.0%)	

<sup>※1</sup>子会社の議決権に対する所有割合の()は、間接所有割合で内数となっています<sup>※2</sup>特定子会社に該当しています<sup>※3</sup>PIGEON INDIA PVT. LTD.は、2024年1月にINR910,000千の増資を行い、資本金をINR1,660,000千としています<sup>※4</sup>PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.およびLANSINOH LABORATORIES, INC.については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えていません

●販売・サービス ●生産拠点

## 株式の状況 (2024年12月31日時点)

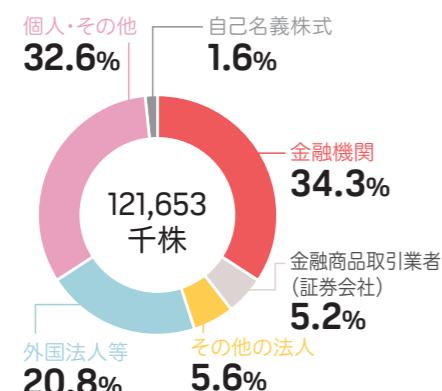
●発行可能株式総数 ..... 360,000,000株 ●総株主数 ..... 74,034名 ●自己株式 ..... 1,894,321株  
 ●発行済株式の総数 ..... 121,653,486株 ●議決権保有株主数 ..... 63,422名

## 大株主 (2024年12月31日時点)

株主名(上位10名)	株式数(千株)	持株比率%(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,263	19.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,477	7.9
野村信託銀行株式会社(信託口)	2,667	2.2
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	2,611	2.2
仲田 洋一	1,944	1.6
JPモルガン証券株式会社	1,877	1.6
ワイ.エヌ株式会社	1,678	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,626	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,570	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,380	1.2

※当社は自己株式1,894,321株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託口における保有株数(169,948株)は含んでいません。

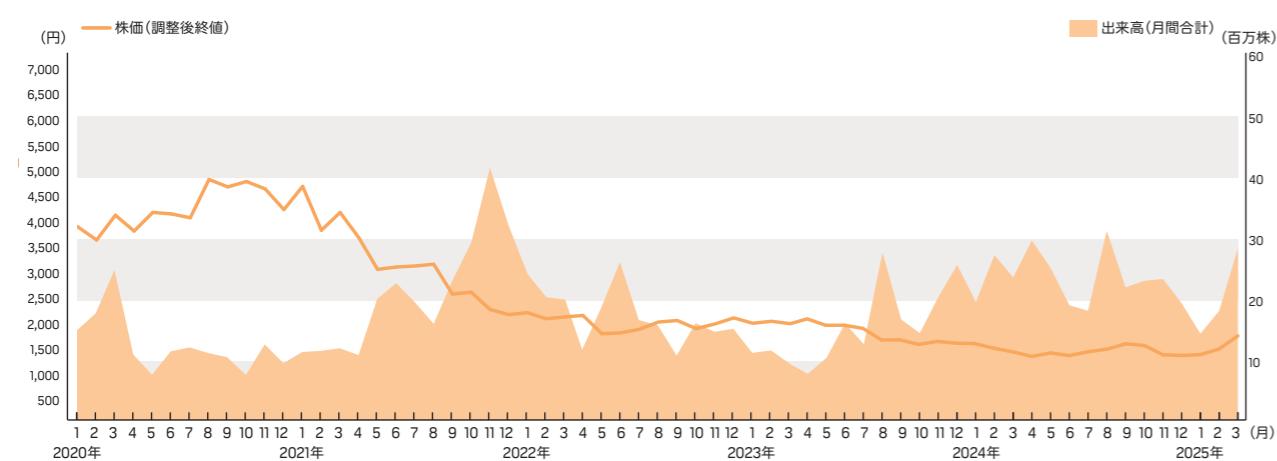
## 株式分布状況 (2024年12月31日時点)



	持株数*
金融機関	41,714千株
個人・その他	39,597千株
外国法人等	25,266千株
その他の法人	6,823千株
金融商品取引業者(証券会社)	6,357千株
自己名義株式	1,894千株

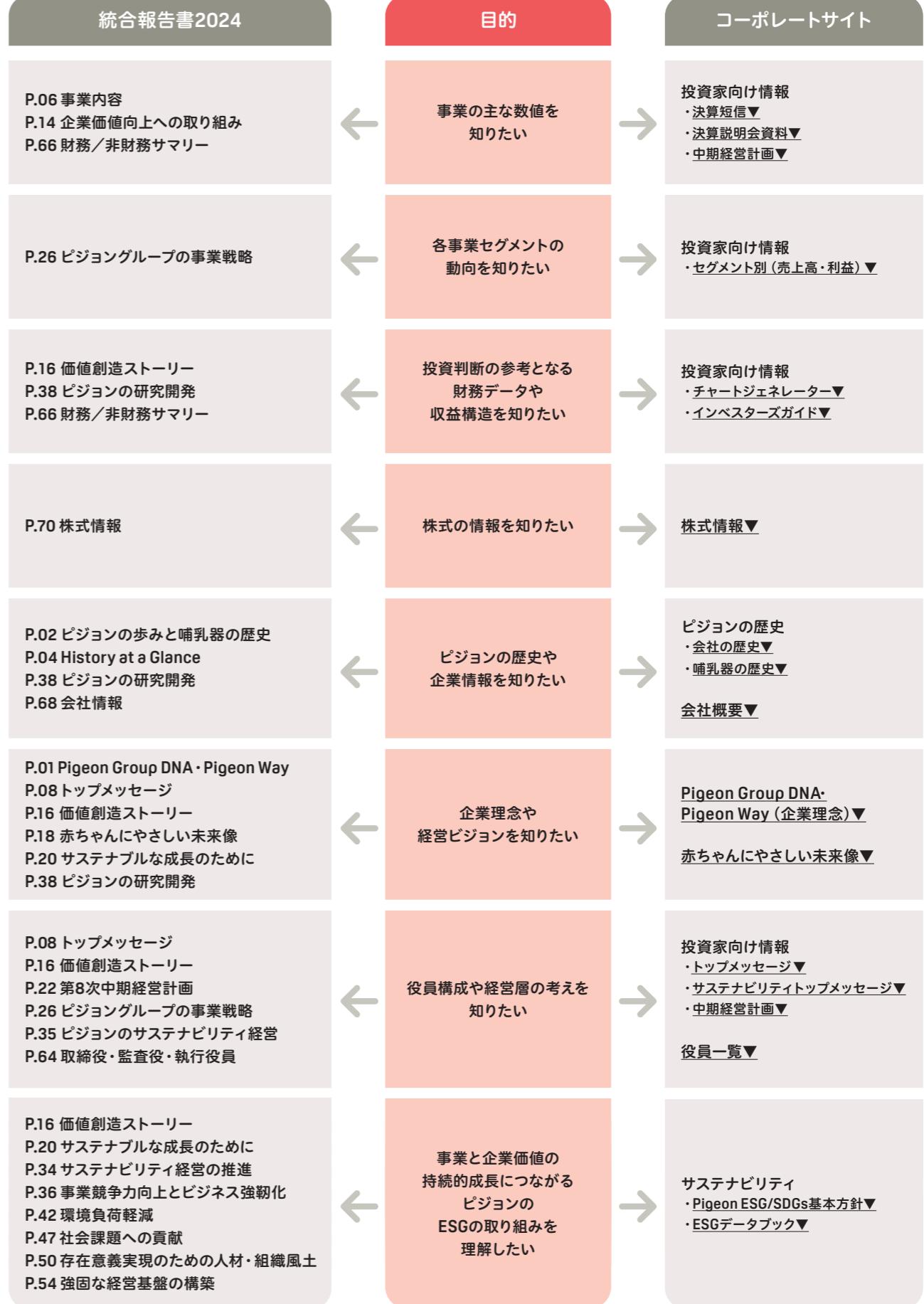
注: 株式分布比率は小数第2位を四捨五入しています。  
※持株数は、単位未満を切り捨てています

## 株価・出来高の推移



## ■IRツールクイックレファレンス

本統合報告書は、株主、投資家の方々をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さんに、当社グループの短期および中長期での価値創造ならびに創出する企業価値について、一層のご理解を深めていただくことを目的として作成しています。これまでのピジョングループの歩みを主に定量面・数値面からご報告を行う「インベスターーズガイド」およびWebサイトでも、さまざまな情報をご案内しています。



Celebrate babies the way they are

ピジョン株式会社

(証券コード: 7956)

住 所: 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号 (本社)

T E L : 03-3661-4200 (大代表)

03-3661-4204 (経営戦略本部 経営戦略部 経営戦略グループ)

F A X : 03-3661-4320

U R L : [www.pigeon.co.jp](http://www.pigeon.co.jp)